



TESIS DOCTORAL

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
MUSEÍSTICA EN REDES SOCIALES.
EL CASO DE SANTIAGO DE
COMPOSTELA.**

Alicia Matilde González Bouza.

Programa de Doctorado:
Historia, Xeografía e Historia da Arte.
Facultade de Xeografía e Historia.

Fdo.:

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.

2017



D. José Manuel García Iglesias, Catedrático de Historia del Arte de la Universidade de Santiago de Compostela, como Director de la Tesis de Doctorado *Estrategia de comunicación museística en redes sociales. El caso de Santiago de Compostela* presentada por Dña. Alicia Matilde González Bouza,¹ alumna del Programa de Doctorado *Historia, Xeografía e Historia da Arte*, autoriza a la presentación de la misma, considerando que reúne los requisitos exigidos en el artículo 34 del reglamento de Estudios de Doctorado, y que, como Director, no incurre en las causas de abstención establecidas en la ley 40/2015.

Fdo.

D. José Manuel García Iglesias.



En Santiago de Compostela, a 6 de Febrero de 2017.



A mis padres.





*Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento
a quienes han hecho posible esta tesis doctoral:*

*En primer lugar, a su Director, el Profesor D. José
Manuel García Iglesias, Catedrático de Historia del Arte
de la Universidade de Santiago de Compostela, por su
confianza y apoyo a lo largo de este emocionante viaje.*

*A todo el Departamento de Historia da Arte y, en
especial, al grupo de investigación Iacobus, del que me
honro en formar parte.*

*Finalmente, es inevitable mencionar aquí a mis
padres, sin su respaldo no sería la mujer que soy hoy; a
Alberto, a mi familia y a mis amigos, que son mi refugio,
por las horas robadas.*





Estrategia de comunicación museística en redes sociales. El caso de Santiago de Compostela.

RESUMEN:

La presente tesis doctoral muestra el análisis del estado de la cuestión de la comunicación museística en redes sociales de Santiago de Compostela, así como su valoración, basándose en dos espacios clave: Facebook y Twitter, y en cuatro períodos de seguimiento: de enero a diciembre del año 2015, las dos últimas ediciones de las iniciativas DIM Compostela y Museum Week (correspondientes a los años 2015 y 2016) y una última toma de contacto establecida entre el 16 de noviembre y el 14 de diciembre de 2016.

Para ello, se llevó a cabo un estudio sobre los cambios sociales, tecnológicos y comunicativos producidos en la última década, el marketing del patrimonio cultural y qué son las redes sociales y en qué pueden ser útiles a la gestión cultural. Teniendo esto en cuenta, se definieron, por una parte, las herramientas disponibles, y por otra, una serie de criterios de análisis cuya presencia se consideró imprescindible en la actividad en Social Media de las instituciones museísticas actuales.

A través del seguimiento exhaustivo a una serie de modelos de carácter nacional, internacional, y paralelismos de territorialidad e idiosincrasia similar a Santiago de Compostela, se desarrollaron unas nuevas pautas de comportamiento adaptadas y adaptables a toda institución cultural. En base a las conclusiones extraídas, se definió el entorno 2.0 al que se enfrentan los espacios compostelanos, gracias al desarrollo de ocho posibles niveles de integración en redes sociales; seguidamente, se acotaron el público objetivo y la territorialidad; y, previa puesta en valor de la necesidad de coordinación entre instituciones, se procedió a desarrollar una propuesta de estrategia de comunicación museística tanto individual como colectiva, adaptada al modelo compostelano y que permitirá dar lugar a un mensaje multidireccional entre museos y públicos, dejando el camino abierto a la implicación de otros espacios y realidades.

PALABRAS CLAVE: Museos, marketing del patrimonio cultural, redes sociales, comunicación museística, Santiago de Compostela.

Estratexia de comunicación museística en redes sociais. O caso de Santiago de Compostela.

RESUMO:

A presente tese doutoral mostra a análise do estado da cuestión da comunicación museística en redes sociais de Santiago de Compostela, así como a súa valoración, baseándose en dous espazos: Facebook e Twitter, e en catro períodos de seguimento: de xaneiro a decembro do ano 2015, as dúas últimas edicións das iniciativas DIM Compostela e Museum Week (correspondentes aos anos 2015 e 2016) e unha última toma de contacto establecida entre o 16 de novembro e o 14 de decembro de 2016.

Para tal fin, levouse a cabo un estudo sobre os cambios sociais, tecnolóxicos e comunicativos producidos na última década, o marketing do patrimonio cultural e que son as redes sociais e en que poden ser útiles á xestión cultural. Tendo isto en conta, definíronse, por unha banda, as ferramentas dispoñibles, e por outra, unha serie de criterios de análise cuxa presenza entendeuse como imprescindible na actividade en Social Media das institucións museísticas actuais.

A través do seguimento exhaustivo a unha serie de modelos de carácter nacional, internacional, e paralelismos de territorialidade e idiosincrasia similar a Santiago de Compostela, elaboráronse unhas novas pautas de comportamento adaptadas e adaptables a toda institución cultural. En base ás conclusións extraídas, definiuse a contorna 2.0 á que se enfrontan os espazos composteláns, grazas ao desenvolvemento de oito posibles niveis de integración en redes sociais; seguidamente, acoutáronse o público obxectivo e a territorialidade; e, previa posta en valor da necesidade de coordinación entre institucións, procedeuse a xerar unha proposta de estratexia de comunicación museística tanto individual como colectiva, adaptada ao modelo compostelán e que permitirá dar lugar a unha mensaxe multidireccional entre museos e públicos, deixando o camiño aberto á implicación doutros espazos e realidades.

PALABRAS CHAVE: Museos, marketing do patrimonio cultural, redes sociais, comunicación museística, Santiago de Compostela.

Museum Communication Strategy in Social Networks. The Case of Santiago de Compostela.

SUMMARY:

This doctoral thesis shows the analysis of the status of the issue of Santiago de Compostela museum communication in social networks and his valuation. It is based on two work tools: Facebook and Twitter, and in four time periods: from January to December in 2015, the last two editions of the DIM Compostela and the Museum Week (in 2015 and 2016), and the last contact, between November 16 and December 14 in 2016.

A study was carried out about the social, technological and communicative changes from the last decade, the marketing of the cultural heritage and what are the social networks and in what way they can be useful for the cultural management. Having this into account, this study defined the available tools and a series of analytic mechanics which was considered indispensable in the actual museum Social Media activity.

Across the continued analysis of national and international models, and some examples whit similar idiosyncrasy to Santiago de Compostela, this study developed a few new procedures of behaviour that they can be adapted to all the cultural institutions community management. On the basis of the conclusions obtained, this doctoral thesis defined the environment 2.0 of the museums of Santiago de Compostela and developed eight possible levels of participation in social networks. Later, the public and the territoriality was defined and the coordination between museums was highlighted. In addition, a new individual and collective strategy of museum communication adaptable to Santiago de Compostela were created. What will allow to create a message with many directions between museums and public, leaving the way opened for the implication of other spaces.

KEY WORDS: Museums, patrimonial heritage marketing, social networks, Museum communication, Santiago de Compostela.





ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	7
Nacimiento del proyecto.	7
Interés de la presente investigación.	10
Hipótesis.	11
Objetivos de la investigación.	12
Metodología.	14
Relevancia socioeconómica.	18
I. SOBRE EL OBJETO Y LA METODOLOGÍA A SEGUIR.	21
1. Marketing del patrimonio cultural, Web 2.0 y 3.0 y Social Media	
Marketing.	21
1.1. Cambios socioeconómicos, comunicativos y culturales.	21
1.1.1. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las instituciones culturales.	23
1.1.2. El sector cultural. Evolución de contextos y conceptos.	25
1.2. El Marketing del patrimonio cultural. Qué, cómo, para qué y para quién...	28
1.2.1. La relación del Museo con el público. Una evolución histórica.	28
1.2.2. Marketing del patrimonio cultural. Una aproximación histórica. Definición y desarrollo.	30
1.2.3. La Interpretación del Patrimonio Cultural.	31
1.2.4. Marketing cultural e Interpretación del Patrimonio. Una unión recomendada.	32
1.3. La Web 2.0 y 3.0. Tipos de redes sociales y otros medios.	33
1.3.1. Delimitación de concepto y espacio.	33
1.3.2. Las redes sociales en la Web Social.	34
1.3.3. Cifras, estado de la cuestión general y un comportamiento recomendado en el sector cultural.	36
2. Metodología.	40
2.1. De la aplicación de medios sociales en Internet a la promoción y difusión del patrimonio cultural.	40

2.1.1. Los museos en las redes sociales 2.0, una integración gradual todavía en proceso.	40
2.1.2. Aplicación de redes sociales a los Museos.	43
2.1.3. La comunicación museística actual en redes sociales. Necesidades y expectativas.	47
2.2. Criterio de selección de la herramienta: Ventajas y posibles usos.	48
2.2.1. Facebook.	49
2.2.2. Twitter.	51
2.2.3. Museum Week, Día Mundial de los Museos y otras iniciativas en redes sociales.	53
3. Legislación y políticas de privacidad propias.	59
II. MODELOS DE CARÁCTER INTERNACIONAL Y NACIONAL A VALORAR.	61
1. Criterios de selección y seguimiento.	65
1.1. Estrategia, periodicidad y dinamismo.	67
1.2. Capacidad didáctica y contenidos culturales e histórico-artísticos.	68
1.3. Tono en que la institución cultural se dirige al público objetivo y capacidad de interacción con el mismo.	69
1.4. Capacidad de promoción y difusión de la actividad cultural utilizando técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio.	71
1.5. Capacidad de interacción con las instituciones culturales del entorno y aquellas de similar índole.	72
1.6. Capacidad de trabajo colectivo entre los distintos perfiles abiertos en redes sociales.	73
1.7. Transparencia e interacción con la realidad social cercana.	74
2. Instituciones de carácter internacional. Estado de la cuestión y seguimiento.	76
2.1. British Museum, Londres.	77
2.2. Musée du Louvre, París.	81
2.3. Victoria and Albert Museum, Londres.	84
2.4. Collezione Peggy Guggenheim, Venecia.	87
2.5. Recapitulación.	89
3. Instituciones de carácter nacional. Estado de la cuestión y seguimiento.	92

3.1.	Museo Nacional del Prado, Madrid.....	93
3.2.	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid.	96
3.3.	Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.....	100
3.4.	Museo Guggenheim, Bilbao.....	104
3.5.	Recapitulación.	106
4.	Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela. Estado de la cuestión y seguimiento.	
	109
4.1.	Museo de Almería.	111
4.2.	Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) y Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC).	113
4.3.	La Ciutat de les Arts i les Ciències de Valencia (CAC).....	118
4.4.	Sagrada Família de Barcelona.	120
4.5.	Instituciones religiosas de carácter menor y museos, una dificultad añadida.	122
4.6.	Muséu del Pueblu d'Asturies.....	125
4.7.	Recapitulación.	128
5.	Valoración de conjunto.	130
5.1.	Año 2016. Una ampliación de los resultados obtenidos.....	132
III.	SANTIAGO DE COMPOSTELA Y SUS ESPACIOS CULTURALES.	
	143
1.	Criterios de selección, estado de la cuestión y seguimiento.	143
2.	Instituciones dependientes de la Administración Pública.	149
2.1.	Museo das Peregrinacións e de Santiago.....	150
2.2.	Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC).....	154
2.3.	Cidade da Cultura de Galicia.....	156
3.	Instituciones eclesiásticas.	161
3.1.	Museo Catedral de Santiago.....	162
3.2.	Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, Museo de Terra Santa y Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares.....	166
4.	Organizaciones independientes no lucrativas.	171
4.1.	Museo do Pobo Galego.	171
5.	Recapitulación y valoración de conjunto.	175

5.1. Seguimiento y evolución de una iniciativa de colaboración a nivel regional: DIM Compostela 2015 y 2016.	178
5.2. Seguimiento y evolución de una iniciativa de colaboración a nivel internacional: Museum Week 2015 y 2016.	181
5.3 Año 2016. Una ampliación de los resultados obtenidos.	185
IV. HACIA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.	191
1. Recapitulación a partir del seguimiento a los modelos de actuación y el caso de Santiago de Compostela.	191
2. Elaboración de un modelo de estrategia de comunicación. Plan de futuro.	194
2.1. Objetivos y propuesta de dinamización.	197
2.1.1. Niveles de integración en redes sociales: Entorno 2.0.	197
2.1.2. Público objetivo y cómo comunicarse con él.	201
2.1.3. Definiendo una territorialidad.	205
2.1.4. Estrategia.	212
2.1.5. Objetivos cualitativos y cuantitativos.	213
2.1.6. Riesgos y soluciones a la problemática de la implicación del público. ¿Hasta dónde?.	214
2.2. Trabajo en bloque. Necesidad de asociación en redes sociales, combinando el trabajo independiente con el colectivo.	216
2.2.1. Crear comunidad.	216
2.2.2. Adaptabilidad regional.	219
3. Propuesta de estrategia de comunicación museística.	221
3.1. Estrategia de comunicación museística individual previa.	221
3.1.1. Instituciones dependientes de la Administración Pública.	222
3.1.2. Instituciones eclesíásticas.	230
3.1.3. Organizaciones independientes no lucrativas.	236
3.2. <i>Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela: una estrategia de comunicación museística conjunta.</i>	<i>240</i>
4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.	252
4.1. Ayuntamiento de Santiago de Compostela.	253

4.2.	Consortio de Santiago de Compostela.	255
4.3.	Universidade de Santiago de Compostela y su Museo de Historia Natural.....	256
4.4.	Otras instituciones museísticas de Santiago de Compostela.	258
4.5.	Un paso más en la ampliación del rango de influencia territorial de <i>Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela</i> : La inclusión de la S. A. de Xestión do Plan Xacobeo.	263
V. CONCLUSIONES Y APORTACIÓN FINAL.....		267
1.	Resultados obtenidos: Santiago de Compostela y sus instituciones culturales en Facebook y Twitter. Desarrollo de una metodología de análisis.....	267
2.	Conclusiones y aportación final.	278
3.	Un camino en continua construcción.....	281
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS.....		285
	Ilustraciones.....	285
	Tablas.....	290
	Gráficos.....	291
GLOSARIO, ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA.....		295



INTRODUCCIÓN.

Nacimiento del proyecto.

Las circunstancias sociopolíticas del mundo actual hacen que este pueda y deba ser definido como una realidad electrónica, capitalista y consumista; en ella se enmarca una sociedad cuyo contexto está caracterizado por el consumo de información, que disfruta del tiempo libre y hace uso del turismo cultural y de masas. Sin lugar a dudas, el detonante indiscutible de este ya no tan nuevo mundo es Internet² y la Web 2.0 o Web Social, donde los nuevos canales de comunicación, cuyo máximo protagonista son las redes sociales on-line, dan lugar a la ya conocida como Sociedad de la Información y la Comunicación (Castells, 2006).

En esta línea, y tal como se pondrá de manifiesto en los próximos capítulos, hace tiempo que, para el gran público, la cultura se ha convertido en un producto más que debe ser mercantilizado y que debe formar parte de los medios de masas que alienan a la sociedad actual. Dadas tales circunstancias, la posición de las instituciones culturales también debe cambiar, pues pasan a ser empresas con un producto que vender: la cultura (Torres, 2013). Tratamos con un sector económico emergente que aumenta su actividad año tras año y que se caracteriza por la presencia y dependencia de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Y son, precisamente, estas nuevas herramientas TIC quienes han modificado nuestros hábitos de comunicación y creación de contenidos; y, del amplio espectro de tipologías con las que cuentan, las redes sociales on-line son las que más impacto han tenido en nuestras vidas. Con todo, debemos tener muy en cuenta que Facebook, Twitter, Instagram, YouTube o Google+... son solo herramientas, plataformas de comunicación, más bien. Lo que realmente ha cambiado el mundo de las relaciones humanas son las comunidades que se generan dentro de ellas: los grupos de interés común que han

² En lo que a los términos *Red*, *Internet* y *World Wide Web* se refiere, a lo largo de esta tesis se ha recurrido al siguiente criterio:

“En un discurso no técnico los términos Red e Internet son intercambiables y así los hemos utilizado en este estudio. Sin embargo, es preciso señalar que la Red o World Wide Web es, junto con otros servicios (correo electrónico, chats, ftp, etc.), una parte integrante de Internet” (Del Río, 2010, pág. 16).

encontrado en el Social Media³ un modo mucho más rápido y eficiente de organizarse, comunicarse y multiplicar exponencialmente la frecuencia de intercambio de conocimientos y creación de ideas. Ese es su verdadero potencial.

Sin embargo, el reto que se plantea de aquí en adelante el sector cultural está, más que en echar mano de las TIC, en definir cómo van a ser los procesos de adaptación; cómo se va a trabajar en un entorno donde el público objetivo está cada vez más conectado entre sí, mejor informado y cuyo poder de palabra trasciende del mundo on-line al off-line en cuestión de segundos (Trigos, 2014).

Ante esta situación, las entidades culturales tienen la obligación de reflexionar y adaptarse al cambio de hábitos comunicativos y de consumo de información. Deben aprovechar este escenario donde las fronteras físicas y geográficas desaparecen. Se trata de mejorar la experiencia cultural a través de unas herramientas ya no tan nuevas, de trabajar on-line y off-line de forma conjunta echando mano de los formatos que el público utiliza de forma cotidiana y ya totalmente natural, casi instintiva.

“Establecer un diálogo sosegado entre el mundo de la cultura y el nuevo mundo de Internet requiere, en primer lugar, derribar una serie de prejuicios que existen en ambos mundos y, en segundo lugar, poseer una capacidad de análisis sobre la transformación que está teniendo lugar con una mirada a medio-largo plazo.” (Celaya, 2014, pág. 3).

Sin perder de vista el contexto general anterior, no es posible negar que en la actualidad la presencia del patrimonio cultural de Santiago de Compostela en la Red es relevante; sin embargo, su participación activa y planificada en el espacio 2.0 y, más concretamente aún, en el Social Media, se encuentra incompleta. Es cierto que existen múltiples sitios Web propios, páginas y perfiles en Facebook y Twitter o proyectos on-line con notable actividad, pero ello no quiere decir que exista una estrategia de comunicación museística en redes sociales de calidad, ni mucho menos que los recursos disponibles estén siendo realmente aprovechados de manera integral.

También es admisible afirmar que, al menos de una forma superficial, la industria cultural compostelana tiene la intención de integrar las redes sociales on-line como parte de su estrategia de marketing. Concretamente, destaca el uso de Facebook o Twitter como principales herramientas 2.0 de contacto con el público objetivo, aunque a lo largo de los

³ En este trabajo, el término *Social Media* aparecerá directamente relacionado con el ámbito de las redes sociales on-line. No obstante, a un nivel mucho más técnico, se refiere a todo el conjunto de soportes que permiten enlazar información en línea, convirtiéndonos en actores activos en la generación de información en Internet, dando lugar a la creación de comunidades virtuales.

próximos capítulos se comprobará que todavía no han sido entendidas como el elemento clave de promoción y difusión multidireccional que en realidad son, sino más bien como un tablón de anuncios on-line donde la institución envía información y sus seguidores deben, simplemente, asumirla.

Es decir: sí existe la voluntad de dar un paso más allá en la inclusión de las redes sociales en Internet como herramientas intrínsecas al plan de comunicación museística, pero no se explotan ni conocen debidamente. Los problemas clave que serán puestos en el punto de mira a lo largo de este trabajo pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. No existen una estrategia u objetivos definidos en la actividad on-line de las instituciones museísticas compostelanas, al menos en lo que concierne al Social Media: No queda claro qué pretenden conseguir con su presencia en la Web 2.0.
2. En la mayoría de los casos la unidireccionalidad del mensaje es la norma, obviando la característica principal de estas herramientas, la comunicación bidireccional, e incluso multidireccional: La parte comunicativa con el público queda completamente desatendida.
3. No solo se pasa por alto la relación con el público objetivo, sino también entre las diferentes instituciones, lo que afecta directamente a la circulación de información y contenidos de interés para la comunidad museística y cultural de la ciudad jacobea.
4. Se mantiene una tendencia hacia el corporativismo dejando a un lado la función de difusión y promoción del patrimonio cultural que albergan.

Una de las muchas ventajas que aportan las redes sociales al mundo de la cultura es la de tratar con el público de forma directa, sin los intermediarios propios de los medios de comunicación de masas. Esto último es lo que define el nacimiento de este proyecto: la necesidad de puentear medios para que las instituciones museísticas y culturales de Santiago de Compostela establezcan un contacto de calidad directo no sólo con su público, sino también entre sí, creando una red de comunicación bien tupida donde el mundo on-line y off-line forme parte de un todo. Los cambios sociales, económicos y, especialmente, los cambios comunicativos, así lo demandan.

“Los cambios no son amenazas, sino oportunidades para enriquecer la experiencia cultural observando el entorno y definiendo estrategias” (Trigos, 2014, pág. 55).

Interés de la presente investigación.

El concepto *Museo* ha ido evolucionando a lo largo de la historia, adquiriendo una dimensión cada vez más de servicio a la sociedad, lo que ha provocado el nacimiento de estrategias de comunicación y promoción cultural específicas para él, cuyo propósito no es otro que el de acercar los bienes de los que es depositario a la comunidad que lo alberga (Bellido Gant, 2001, pág. 207). Por ello, uno de los planteamientos clave que se propondrán a lo largo de estas páginas parte de la intención de mejorar, o incluso generar, un sentimiento de pertenencia cultural entre el público compostelano a través de la comunicación directa y bidireccional con él; abordando así la problemática que puede suponer disponer de un producto turístico y cultural tan fuerte como es el entorno catedralicio.

En esta línea, cabe tener presente que, con el tiempo, los museos a una escala general han ido dejando a un lado su estadio más contemplativo para convertirse en espacios interactivos y de participación directa con sus usuarios. Los cambios sociales y tecnológicos han sido propiciadores de tal evolución; en primer lugar, por la necesaria democratización de acceso a la cultura; y, en segundo término, por la aparición de nuevas realidades físicas, geográficas y temporales cuya máxima expresión serán las ya mencionadas TIC, donde las barreras de acceso desaparecen. Evidentemente, dichas transformaciones se han hecho notar en las instituciones culturales más poderosas como el Museo Nacional del Prado, el Rijksmuseum de Ámsterdam o el Victoria and Albert Museum de Londres, que ya forman parte de la llamada cultura 2.0. La pregunta es ¿qué sucede con los museos e instituciones culturales que no cuentan con la misma envergadura económica y humana? Esta tesis intentará responder a esta cuestión.

Así mismo, en ningún caso debe ser perdido de vista el contexto del visitante del museo: el de la Sociedad de la Información y la Comunicación, donde las TIC, y especialmente las redes sociales, han dado paso en los últimos años una tendencia significativa: el afán por coleccionar y compartir experiencias con la comunidad que nos rodea. Esto último va estrechamente ligado a la creación de una imagen e identidad cultural propia por parte del individuo y su necesidad de sentirse escuchado y valorado, lo que se traduce en “Me gusta” en Facebook, “Retweets” en Twitter, y, en general, en contenidos compartidos en Social Media.

Llegados a este punto, cabe destacar una de las premisas que serán defendidas a lo largo de este trabajo: No existe público ignorante, existen museos que no saben cómo

relacionarse correctamente con él. Con esta afirmación no se pretende hacer llegar el mensaje cultural a todo el mundo, pues es sabido que es imposible interesar a toda la sociedad; no obstante, una buena parte de ella queda al margen de la “conversación Museo” al no utilizar sus mismos códigos comunicativos y no participar de su contexto. Este último, fuertemente influenciado y determinado por la Web Social, o Web 2.0, hasta el punto que las relaciones interpersonales han diluido la barrera que separa el terreno on-line y off-line, conformándose, ambos, como dos espacios que forman parte de una misma realidad.

Es evidente que no se pueden obviar todos los cambios anteriormente mencionados, por ello es necesario desarrollar una metodología de actuación en lo que a difusión del patrimonio cultural se refiere dentro de las nuevas tendencias comunicativas.

Hipótesis.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, la presente investigación analizará la gestión de los perfiles oficiales en determinadas redes sociales on-line de una serie de instituciones culturales de carácter internacional, nacional y de la ciudad de Santiago de Compostela, identificando y definiendo los rasgos distintivos de su actividad al tiempo que el estado de la cuestión de su estrategia de comunicación museística.

La hipótesis que se plantea a lo largo de los próximos capítulos pasa por abordar dicha cuestión, precisando una estrategia de marketing cultural 2.0 adaptada y adaptable para toda institución cultural, independientemente de su tamaño, presupuesto o contexto; localizando las claves necesarias para el desarrollo de una comunicación multidireccional, inclusiva y, en todo caso, de relevancia cultural.

En este punto, resulta muy ilustrativo remitirse a las palabras de Del Río publicadas en su tesis doctoral *Museos de Arte Contemporáneo, nuevos modelos educativos en la Red*. Hacía referencia, el autor, a dos aspectos que debían ser tenidos en cuenta en su investigación: El primero de ellos, que se trataba de un campo de estudio todavía sin tipificar, de ahí que fuese necesario establecer una selección de un corpus adecuado que permitiese contrastar los datos aportados y llegar a conclusiones fiables. El segundo, que su trabajo tomaba como referencia aquellos materiales on-line existentes en el momento de elaboración de tesis, es decir: “*Los modelos que los museos han adoptado y puesto en práctica durante el transcurso de esta investigación.*” (Del Río, 2010, pág. 21).

Pues bien, durante la redacción del estudio que nos ocupa: *Estrategia de comunicación museística en redes sociales. El caso de Santiago de Compostela*, más de seis años después, ambas premisas no deben ser perdidas de vista. Entre septiembre del año 2014 y el primer trimestre de 2017, las instituciones culturales que forman parte del corpus seleccionado, así como las herramientas estudiadas, han presentado algunas alteraciones, pero en ningún caso estaremos hablando de un verdadero replanteamiento o cambio drástico en lo que a su conducta comunicativa se refiere.

“Pudiera parecer que identificar modelos en un entorno en constante cambio es un esfuerzo efímero y contradictorio; pero teniendo en cuenta esta misma consideración, no investigar sobre un tema cuyo campo de estudio aún no ha sido perfectamente acotado implica dejar un espacio descubierto que se irá agrandando a medida que surgen nuevas posibilidades” (Del Río, 2010, pág. 21).

Objetivos de la investigación.

La presencia on-line de un museo o institución cultural no se encuentra ya anclada a su sitio Web oficial, sino que se combina entre el espacio corporativo más tradicional de la Red y la conversación con el consumidor. El marketing y la promoción del patrimonio deben adaptarse también a estos continuos cambios, y no pasar nunca por alto que Internet, “el medio rey” para Solana (2010), está siempre en continua evolución, sus herramientas son entes vivos que cada día crecen más y más deprisa. Por ello, es imprescindible conocer cómo diferenciar el producto “Cultura”, acercarlo al público objetivo y relacionarse directamente con él. Sin embargo, la introducción del marketing especializado en cultura y lo que se conoce como Social Media Marketing en el plan de marketing general de las instituciones compostelanas sigue siendo, en muchos casos, una asignatura pendiente.

Así, la finalidad principal de este estudio es:

- a) La introducción y afianzamiento de nuevas herramientas de promoción y difusión del patrimonio cultural en Santiago de Compostela; proporcionando un procedimiento de actuación, y generando un modelo de futuro que permita conseguir crear un plan de marketing integral, donde la actividad en redes sociales sea concebida como parte imprescindible.

Para ello:

- b) Se buscará crear una interacción direccionada no solo Institución-público y viceversa, sino también Institución-Institución. Se trata de crear un Social Media Plan integral, una estrategia de promoción y difusión museística basada en la presencia en plataformas sociales como canal de comunicación.

De igual modo, este trabajo pretende participar del debate sobre la pertinencia o no de la inclusión de las redes sociales en el ámbito de la promoción y difusión del patrimonio, pero, sobre todo, de cómo y cuándo hacerlo. No obstante, para poder alcanzar estos objetivos generales, previamente deben darse algunos pasos:

- Definir el estado de la cuestión actual del caso museístico compostelano y del contexto que lo rodea a nivel nacional e internacional.
- Generar unos criterios de análisis amplios y adecuados de la penetración del uso de las redes sociales.
- Poner de manifiesto la necesidad de trasladar el foco de atención al uso de técnicas como la Interpretación del Patrimonio y el marketing cultural en redes sociales como punto de partida para una adecuada relación con el público objetivo.
- Demostrar que la multidireccionalidad del mensaje es posible si se utilizan adecuadamente las herramientas disponibles.

Hecho esto, se procurará generar una estrategia de comunicación museística que englobe todo lo anterior, teniendo en cuenta las diferentes territorialidades que afectan a Santiago de Compostela y su público. A través de ello se debería:

- Conseguir crear un plan de marketing cultural integral para las instituciones objeto de estudio.
- Mejorar la comunicación con el público objetivo, que será directa y bidireccional, y, en el mejor de los casos, multidireccional.
- Contribuir a generar puentes entre el mundo on-line y off-line que sirvan de apoyo a la actividad cultural.
- Abrir el camino a que otras instituciones inicien o mejoren su actividad en el Social Media.
- Potenciar la colaboración entre instituciones generando comunidades activas, lo que aumenta la influencia territorial de las mismas facilitando la expansión del mensaje.

- Demostrar que el valor de los medios sociales, se encuentra en el grado de implicación que a éstos se permita tener en las producciones del museo (Del Río, 2011).

Todo ello podría resumirse en una sola intención: mejorar la promoción y difusión del patrimonio cultural que albergan las instituciones compostelanas estudiadas.

Metodología.

El proyecto que se presenta a continuación consiste en un estudio sobre los cambios sociales, tecnológicos y comunicativos producidos en la última década, el marketing del patrimonio cultural y qué son las redes sociales y en qué pueden ser útiles para la difusión y promoción de nuestro patrimonio. Teniendo esto en cuenta, se definirán, por una parte, las herramientas adecuadas de las que se dispone y su forma de uso; y, por otra, una nueva propuesta de estrategia de comunicación que partirá del estado de la cuestión actual del caso de Santiago de Compostela.

Para ello, se ha recurrido, en primer lugar, a la consulta de bibliografía especializada en terreno tecnológico (TIC, Web 2.0 o Web Social y redes sociales), en marketing, marketing cultural, community management, museología... así como diversos estudios publicados por organizaciones relacionadas con la temática. Todo ello ha permitido construir un corpus teórico muy valioso, que muestra una realidad sobre la que es necesario asentar unas bases teóricas firmes, claras y concisas.

Así, a lo largo del próximo capítulo: I, “Sobre el objeto y la metodología a seguir” se desarrollará una introducción al concepto de marketing cultural, la Web 2.0 y 3.0 y el Social Media Marketing, teniendo siempre presentes los ya mencionados cambios socioeconómicos, comunicativos y culturales que implica la aparición y expansión de las TIC, especialmente en lo que concierne al sector cultural. Una vez conocido el contexto tanto de las instituciones museísticas como de su público objetivo, se ha procedido, en primer término, al análisis de la influencia del Social Media en el museo; y, en segundo, a la selección, definición y delimitación de las herramientas sociales en Internet más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos: Facebook y Twitter.

Un segundo y tercer capítulo: II, “Modelos de carácter internacional y nacional a valorar”, y III, “Santiago de Compostela y sus espacios culturales”, serán los que se correspondan con el corpus de estudio de la presente investigación. Pero antes se definirán las variables de análisis utilizadas, las cuales proporcionarán información representativa

sobre la calidad de gestión de las redes sociales, garantizando, además, el análisis de contenidos en igualdad de condiciones:

- Estrategia, periodicidad y dinamismo de las publicaciones.
- Capacidad didáctica y contenidos culturales e histórico-artísticos.
- Tono en que la institución cultural se dirige al público objetivo y capacidad de interacción con el mismo.
- Capacidad de promoción y difusión del patrimonio cultural utilizando técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio.
- Capacidad de interacción con las instituciones culturales del entorno y aquellas de similar índole.
- Capacidad de trabajo colectivo entre los distintos perfiles abiertos en redes sociales.
- Transparencia e interacción con la realidad social cercana.

A continuación, se mostrarán los resultados arrojados por un seguimiento diario realizado durante un período de 12 meses, entre enero y diciembre de 2015, a los casos que más adelante se enumeran y sus perfiles en Facebook y Twitter. Con ello, no solo se presentará el estado de la cuestión de la actividad en redes sociales de las instituciones de carácter nacional e internacional seleccionadas, sino también de una serie de ejemplos extraídos de la ciudad de Santiago de Compostela.⁴

- Instituciones de carácter internacional:
 - British Museum, Londres.
 - Musée du Louvre, París.
 - Victoria and Albert Museum, Londres.
 - Collezione Peggy Guggenheim, Venecia.
- Instituciones de carácter nacional:
 - Museo Nacional del Prado, Madrid.
 - Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid.
 - Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
 - Museo Guggenheim, Bilbao.

⁴ Cabe puntualizar que en ningún caso se llevarán a cabo comparativas entre instituciones, sino que se estudiará su estrategia de marketing y difusión a través de las redes sociales para tomar ejemplo de ellas como modelo de actuación ideal.

- Paralelismos a nivel nacional de ciudades e instituciones con realidades similares a Santiago de Compostela.
 - Museo de Almería, Almería.
 - Museu d’Art Contemporani de Barcelona (MACBA), Barcelona, y Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC), León.
 - Ciutat de les Arts i les Ciències de Valencia (CAC), Valencia.
 - Sagrada Família de Barcelona, Barcelona.
 - Monestir de Pedralbes, Barcelona, y otras instituciones museísticas religiosas de carácter menor.
 - Muséu del Pueblu d’Asturies, Gijón.
- Instituciones de Santiago de Compostela.⁵
 - Museo das Peregrinacións e de Santiago.
 - Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC).
 - Cidade da Cultura de Galicia.
 - Museo Pedagógico de Galicia (MUPEGA).
 - Casa da Parra.
 - Casa do Cabido.
 - Casa da Troia.
 - Museo Catedral de Santiago.
 - Museo y colección visitable de San Martiño Pinario
 - Museo de Terra Santa.
 - Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares.
 - Museo do Pobo Galego.
 - Fundación Eugenio Granell.
 - Fundación Gonzalo Torrente Ballester.

⁵ Debido a cuestiones de espacio y extensión de este estudio, sólo los espacios del Museo das Peregrinacións e de Santiago, el CGAC, la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo Catedral de Santiago, el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, el Museo de Terra Santa, el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares y el Museo do Pobo Galego, han sido objeto de análisis y seguimiento exhaustivos. Los casos de la Fundación Eugenio Granell, el Museo del Historia Natural de la USC, el MUPEGA y la Fundación Torrente Ballester; así como ejemplos que pueden ser considerados menores, como la Casa da Parra, la Casa da Troia y la Casa do Cabido, se han estudiado de manera sucinta en el capítulo IV “Hacia la elaboración de un modelo de estrategia de comunicación”.

Al dicho análisis anual se añadirán tres segmentos temporales más: los correspondientes al desarrollo de las iniciativas colectivas del DIM Compostela⁶ y Museum Week en sus ediciones de 2015 y 2016, y una última toma de muestras establecida entre el 16 de noviembre y 14 de diciembre de 2016. De manera que sea posible estudiar los más que probables cambios en el comportamiento en Social Media de estos espacios.

Para la selección del corpus de análisis planteado se han tenido en cuenta las referencias a dichas instituciones culturales en la bibliografía especializada consultada, la prensa actual, así como un estudio previo sobre la calidad de sus actividades y la posibilidad de adaptar sus comportamientos modélicos al ámbito regional que nos ocupa. Y, en lo que concierne a la elección de las plataformas objeto de estudio, Facebook y Twitter,⁷ esta radica en el potencial comunicativo que presentan gracias a su carácter generalista, así como en el hecho de que se trata de las plataformas de comunicación on-line 2.0 más utilizadas en la actualidad.

En base a las conclusiones extraídas de dicho análisis, en el capítulo IV, “Hacia la elaboración de un modelo de estrategia de comunicación”, se definirá el entorno 2.0 al que se enfrentan las instituciones señaladas gracias al desarrollo de una serie de niveles de integración en redes sociales; a través de estos podremos conocer tanto las carencias como los aspectos positivos que deben ser potenciados en lo que concierne a la participación en el Social Media de los casos compostelanos. Seguidamente, se acotarán el público objetivo y la territorialidad que afecta a los museos de Santiago de Compostela; y, previa puesta en valor de la relevancia de la necesidad de asociación y coordinación para este tipo de espacios, finalmente se procederá a generar una propuesta de estrategia de comunicación museística adaptable a los museos e instituciones de la ciudad: *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, que permitirá no solo dar lugar a la tan deseada multidireccionalidad del mensaje entre el museo, el público y el resto de instituciones del entorno, sino que también deja el camino allanado a todas aquellas que por razones de espacio no han sido incluidas en este estudio, pero deseen unirse a la propuesta.

En último lugar, el capítulo V, “Conclusiones y aportación final”, hará referencia a los resultados obtenidos a través de la presente investigación, a la vez que dejará una

⁶ En el caso de los espacios compostelanos.

⁷ Ampliamente justificada en el capítulo I. 2. “Metodología”, 2.2, “Criterio de selección de la herramienta, ventajas y posibles usos”.

puerta abierta a los posibles cambios en las herramientas seleccionadas que implica el fugaz mundo 2.0.

Relevancia socioeconómica.

“Cuando el público puede participar de forma activa, la institución cultural se convierte en algo relevante para su vida social y la de su comunidad. (...) El objetivo que se persigue es siempre el mismo: conectar el museo con el público y demostrar el valor que tiene para la vida cultural de las personas” (Miranda, 2012, pág. 34).

Este estudio pone de relevancia el hecho de que la llegada de los nuevos medios de comunicación ha modificado toda la estructura del sistema comunicativo tradicional, y que, además, también ha supuesto cambios políticos, ideológicos y socioculturales que afectan directa o indirectamente incluso a la economía mundial. Sectores como el periodístico, el turístico o el emergente sector cultural han visto cómo sus bases de actuación se han alterado a una velocidad vertiginosa en muy pocos años. La irrupción de todos estos cambios supone también el surgimiento de nuevos principios de inmediatez e interacción con el público de los museos.

Todo ello hace que sea necesario el desarrollo de una nueva comunicación directa real, adentrarse en nuevas estrategias como las planteadas en esta tesis. En lo que al campo de trabajo de la gestión cultural concierne, la presencia y el uso del Social Media han cambiado radicalmente la manera en que el visitante se acerca al museo u objeto cultural; pues todo queda condicionado por lo leído y experimentado previamente en la Web Social.

Aplicando nuevas fórmulas de marketing, promoción y difusión del patrimonio cultural, será posible llegar a audiencias más amplias, de forma más rápida y con cargas económicas menores, pues estamos tratando con un sistema que permite el contacto con el espectador a un coste monetario prácticamente 0. Al mismo tiempo, no debe perderse de vista que la respuesta del público a las publicaciones y actualizaciones en las redes sociales se conforma como un arma muy útil para el conocimiento y fidelización del colectivo que las utiliza, permitiendo obtener un *feedback* de nuestros servicios a modo de estudio de mercado e incluso de base de datos para posibles futuras experiencias on-line.

Se dará, por lo tanto, un paso más allá en el campo de la promoción cultural de Santiago de Compostela, introduciendo nuevas técnicas basadas en las posibilidades de

las herramientas al alcance de la industria cultural que complementan y completan la visión de este tipo de instituciones otorgada por los medios de comunicación de masas tradicionales, las visitas físicas, catálogos, exposiciones o folletos de sala. Podremos afirmar, entonces, que el museo habla, ahora sí, el mismo idioma y se encuentra en el mismo canal comunicativo que su público.





I. SOBRE EL OBJETO Y LA METODOLOGÍA A SEGUIR.

1. Marketing del patrimonio cultural, Web 2.0 y 3.0 y Social Media Marketing.

1.1. Cambios socioeconómicos, comunicativos y culturales.

La revolución social, económica, cultural y tecnológica que ha tenido lugar desde mediados del siglo XX, ha marcado el desarrollo y reconfiguración de todo el sistema socioeconómico mundial (Hiebra, 2013). Hoy, sin lugar a dudas, podemos afirmar que el mundo contemporáneo es un mundo electrónico, capitalista y consumista; marcado por el apetito de información, la voracidad de entretenimiento y el ansia cultural (Torres, 2013). Pero junto a la cultura del ocio y el tiempo libre y el turismo cultural de masas, las alteraciones que más afectan al campo de trabajo que nos ocupa, el de la gestión del patrimonio cultural, son tales como la adquisición de responsabilidades sociales por parte de la Administración en el contexto de la llamada democracia social, o la aparente disolución de fronteras encaminada a la globalización más radical (Ballart & Treserras, 2005, págs. 59-60). Es aquí, en un espacio cuya hegemonía ostenta el gigante Internet, donde los nuevos canales de comunicación dan lugar a la ya conocida como Sociedad de la Información y la Comunicación (Castells, 2002).

En este contexto, la cultura comienza a mercantilizarse ya desde los últimos años del siglo pasado, lo que altera la estable y arraigada estructura del mundo cultural occidental, pues pasa a convertirse en un producto más a formar parte de los medios de masas que alienan a la sociedad actual. Dadas las circunstancias, la posición de las instituciones también cambia, pasan a ser empresas con un producto que vender: la cultura (Torres, 2013). Pero, como bien indican Ballart y Treserras (2005), convertir el patrimonio cultural en un recurso económico lo pone en una tesitura de la que no puede aventurarse un final, pues tratamos con un sector económico emergente que aumenta su actividad año tras año. En nuestra mano está que tal desenlace sea positivo (Munilla, 2009), ya que las respuestas que las estructuras políticas y económicas sean capaces de articular, serán las que determinen el avance de las estructuras sociales y culturales que sostienen el crecimiento de cualquier sector. En este caso, el sector cultural se caracteriza

por la presencia y dependencia de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), cuya base está en la posibilidad de estar presentes en la Red. Tal es su importancia, que ya en el año 2000, en la cumbre de Lisboa, la Unión Europea se percató de los cambios que suponía su introducción y propuso una serie de medidas para que se pudieran aprovechar todas las posibilidades a las que dan lugar, tres años después, la UNESCO aprobó la *Carta para la preservación del patrimonio digital*, lo que implica la confirmación de que existe un nuevo planteamiento en la difusión del patrimonio que pasa por el uso de la tecnología como herramienta base (Alzua-Sorzábal & Carreras, 2009).

Muy convenientemente, Castells hace un perfecto paralelismo entre Internet y el motor industrial del siglo XIX, situando las TIC en la base de la producción, conectividad y circulación de información y conocimiento. Si bien los países actuales no necesitan ser productores de Internet, todos precisan gestionar, vender y desarrollar on-line para ser competitivos (Castells, 2002). Si tal situación se produce a nivel internacional con un país, es posible prever las consecuencias de la no introducción o actualización de la industria cultural en la Red. Con todo, existen reticencias a este reacondicionamiento, autores como Alzua-Sorzábal y Carreras (2009, págs. 33-34) alertan acertadamente de la posibilidad de desubicación de la cultura, de los problemas de derechos intelectuales y de distribución.

Pero la realidad es que la Red, Internet, la Revolución Digital (Carreras, 2009), ha impactado directamente en nuestros hábitos, ha moldeado una nueva sociedad (Quijano, 2012, págs. 55-56) que nada tiene que ver con nuestro pasado más inmediato en cuanto a actividades culturales y sus industrias, al consumo, a la distribución, al acceso tanto a lo digital (Alzua Sorzábal, 2006); (Zallo, 2006) como a lo analógico. Indudablemente, el éxito de Internet como nuevo motor cultural radica en su versatilidad y su actividad global con innumerables lenguajes y aplicaciones (Alzua-Sorzábal & Carreras, 2009). Se han redefinido los fundamentos sociales y comunicativos, y en consecuencia también las estructuras informativas.

Así, teniendo en cuenta las posibilidades que este contexto proporciona a la difusión cultural, este sector debe hacerse cargo de la situación. Es ahí donde entran en juego las TIC, ya mencionadas, las cuales han transformado de forma radical todos los ámbitos laborales y científicos, ya que se presentan como un espacio publicitario y comercial, como un medio para alcanzar el alma del gran público. La razón vuelve a estar en la Red, el medio de búsqueda de información más importante de nuestros tiempos, por

no decir el único utilizado por las masas, sobre todo a la hora de organizar o planificar una visita cultural, como formato de acceso, durante la misma e incluso después de ella (Abad, Gil, & Alzua-Sorzabal, 2009, págs. 71-73).

1.1.1. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las instituciones culturales.

Pero, ¿qué son realmente las TIC y cómo podemos utilizarlas en el sector cultural?

Belloch las define de la siguiente manera:

“Las TIC son el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos: texto, imagen, sonido... Se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en los ámbitos de la informática y las telecomunicaciones” (Belloch, pág. 1).

Su irrupción ha originado profundas transformaciones no solo en el sistema comunicativo, sino también cambios ideológicos, políticos y socioculturales que afectan directamente a la economía global (Torres, 2013), como hemos señalado anteriormente. La situación es tal que, desde sus inicios, la Agenda Digital para Europa incluye entre sus campos de actuación prioritarios la intención de impulsar, a través de la implantación generalizada de las TIC, la promoción de la diversidad cultural y los contenidos creativos (González & De los Ríos, 2013). En este sentido, recurrir a ellas en el sector patrimonial implica una gran oportunidad para acercar al ciudadano al acervo cultural a través de contenidos informativos adaptados a cada uno de los intereses posibles (Quijano, 2012), puesto que estas nuevas herramientas eliminan barreras sociales y proporcionan adecuaciones individuales, al tiempo que prescinden de toda limitación de tiempo y espacio, que dejan de existir.

Es bien cierto lo que afirma Torres al respecto de que debido a la influencia de las TIC la institución museística ha abierto sus puertas a la revolución electrónica:

“Lo remueven (las TIC al Museo) desde los cimientos y lo acercan cada vez más a los intereses de la comunidad. (El Museo) arriesga sus cánones teóricos y sufre una metamorfosis estructural en nuevos dispositivos electrónicos, transmisiones inalámbricas, formatos documentales y visualizaciones digitales” (Torres, 2013).

En este sentido, y por parte del público, uno de los usos principales que se otorga a Internet y a las TIC en relación al sector o ámbito museístico es el de recordar o re-experimentar la visita o experiencia cultural a través de las redes sociales on-line (Abad,

Gil, & Alzua-Sorzabal, 2009, pág. 76), pues no olvidemos que todo esto se enmarca en el contexto de la Web 2.0, concepto sobre el que trabajaremos más adelante. Pero también tiene cabida la búsqueda de información previa por parte de un consumidor cultural potencial; la obtención de la misma provendrá de la opinión y experiencia anterior de amigos y parientes pertenecientes a su red social on-line y off-line. Para continuar en esta línea, debemos asumir que en la Sociedad de la Información y la Comunicación la opinión “del otro” es básica, mucho más que un anuncio de televisión o cualquier estrategia de marketing:

“La decisión de visitar un determinado museo o exposición se basa en las expectativas que tiene el público sobre lo que verá o disfrutará en la institución. Estas, se conforman a través del conocimiento de la institución, de sus gustos personales y de la información previa que pueda obtener” (Carreras, 2009, pág. 53).

Hablamos de la tendencia actual a crear un imaginario propio no solo a partir de la experiencia individual, sino también de esos conocimientos previamente adquiridos gracias a nuestras relaciones sociales. Algunos autores sugieren que el turista cultural selecciona sus visitas en función de ese imaginario creado por sí mismo a través de sus propias redes sociales, y en la actualidad esto sucede sobre todo en aquellos espacios on-line con un carácter especialmente estético como Instagram o Pinterest. Esta es una de las justificaciones posibles a la tendencia del espectador cultural contemporáneo a buscar un símbolo de su visita, es el afán de coleccionar “miradas” (Abad, Gil, & Alzua-Sorzabal, 2009), las cuales ahora conforman álbumes fotográficos en sus perfiles en Red y son compartidas así con sus círculos más o menos cercanos:



Ilustración 1. *Selfie* protagonizado por la cantante Shakira y el futbolista Gerard Piqué frente a *La Gioconda* (Leonardo da Vinci, 1503-1504) en el Museo del Louvre de París publicada en sus redes sociales (Musée du Louvre (@MuseeLouvre), 2014) ; (Laguna, 2014). Escenas como esta muestran un cambio muy relevante: Ahora, el protagonista es el público, el visitante, la Gioconda ha cedido su lugar para situarse al fondo de la imagen, mientras que en primer plano se encuentra el visitante.

Pensemos en algo tan sencillo como los *selfies* con *La Gioconda* (Leonardo da Vinci, 1503-1504. Musée du Louvre, París) o *Las Meninas* (Diego Velázquez, 1656. Museo Nacional del Prado, Madrid), donde la obra en sí misma cede todo el protagonismo al visitante y al acto de haber estado ante ella.

Sin embargo, las instituciones culturales presentan un proceso de adaptación a las TIC más complejo que el de otros sectores, pues no solo deben difundir cultura, sino también producirla, preservarla en forma de patrimonio cultural e imaginario colectivo, son gestoras y proveedoras de contenidos y servicios culturales. La total introducción del nuevo modelo comunicativo al que dan lugar implica lidiar con profundas transformaciones en todo este proceso (Abad, Gil, & Alzua-Sorzabal, 2009). Si bien es cierto que hoy en día la práctica totalidad de organizaciones culturales disponen, al menos, de un espacio Web oficial, bien dentro del ámbito ministerial bien de forma independiente; también lo es que la idoneidad del aprovechamiento de la Web conlleva el uso exhaustivo e intensivo de las TIC, sobre todo de herramientas como las redes sociales on-line: Facebook, Twitter, Instagram o YouTube,⁸ principalmente.

Lo que está claro es que el museo se ha liberado de su estadio contemplativo hacia un comportamiento totalmente interactivo (Torres, 2013), el individuo consumidor de cultura se comunica con una comunidad de ámbito mundial con la que comparte sus inquietudes e intereses. En resumidas cuentas, el mundo ha cambiado, Internet nos ha cambiado. Y lo ha hecho tan rápido que a veces procesar o discriminar toda la nueva información a la que tenemos acceso se torna complejo.

La pregunta que ahora debemos responder es ¿en qué ámbito concreto de la gestión del patrimonio cultural debemos aplicar estas nuevas herramientas? Y sobre todo ¿está ese ámbito preparado para el cambio?

1.1.2. El sector cultural. Evolución de contextos y conceptos.

En primer lugar, cabe hacer referencia a los espacios culturales de presentación del patrimonio, que tradicionalmente se resumen en: territorio *in situ*, centros de interpretación, y museos y territorio museo. Estos últimos, entendidos como conjuntos interpretativos, dan lugar a un enfoque de gestión mucho más amplio que el utilizado

⁸ Al igual que en el caso de Twitter (analizado con detenimiento en los próximos capítulos), no todos los expertos consideran YouTube como una red social “pura”, no obstante, dadas sus características (la necesidad de registrar una cuenta para poder publicar en la plataforma, el envío de mensajes y establecimiento de relaciones, las suscripciones, la posibilidad de compartir información y de crear comunidad...etc.) Se ha considerado oportuno entenderla como tal para este estudio.

hasta ahora, pues dan pie a la interacción de múltiples agentes de diversos sectores entre los cuales debemos incluir el espacio on-line representado por la cibermuseografía, el arte en Red, el concepto de museo en línea y también sus ramificaciones en espacios como las redes sociales e iniciativas comunes como Google's Art Project. Ello implica una indudable multiplicación de valores adquiridos para el patrimonio histórico.

Además, esa nueva sociedad de la que hemos hablado hasta ahora, es la misma que ha definido un concepto de patrimonio cultural y natural donde tiene cabida la idea de pertenencia a toda la humanidad, reconociendo así que existen bienes que son resultado de una herencia común (Ballart & Treserras, 2005). En esta línea, Querol plantea si no habrá llegado la hora de hablar de un Patrimonio Integral, donde la herencia cultural y natural se gestione, proteja y difunda unida, de esta manera estaríamos ante la necesidad de llevar a cabo una difusión y promoción también conjunta, donde ambos espacios se apoyasen mutuamente. Y es que la autora define la gestión del patrimonio como *“el conjunto de actividades destinadas a la protección y difusión de los bienes del Patrimonio Cultural”* (Querol, 2012, pág. 51), y plantea cuatro acciones principales: conocer, planificar, controlar y difundir. Con todo, el planteamiento cronológico de estas tareas ya no es válido hoy en día, pues el gran público, enmarcado en la Sociedad de la Información y la Comunicación, quiere saber cómo es la totalidad del proceso cultural. La difusión debe tener lugar antes, durante, y después y la base para que esto funcione está en la coordinación y la multidisciplinariedad.

Para que toda esa labor se lleve a cabo es necesario contar con un sistema de comunicación complementario. En este estudio se planteará la opción de utilizar las redes sociales on-line como plataforma para el desarrollo de la actividad difusora del museo en unos términos adaptados a las demandas de la nueva sociedad y la nueva cultura, puesto que debemos tener en cuenta que la influencia de los nuevos medios de información ha alterado la relación tradicional entre espectador y obra en lo que concierne a su contemplación, comprensión y disfrute.

Evidentemente, si la función clave de la gestión cultural a la hora de buscar que la sociedad actual ame, valore y respete el patrimonio cultural que la rodea, es lograr que no lo sienta ajeno a su cotidianeidad, salvar esa distancia resulta, cuanto menos, complicado si no echamos manos de la educación no formal, de la difusión (Querol, 2012, pág. 137). Así, gracias a ella, la gestión del patrimonio pasa a ser mediadora entre el mismo y la sociedad a la que pertenece, estableciendo un vínculo entre ambos gracias a la comunicación directa que proporcionan las TIC.

Si la sociedad y el concepto de patrimonio y gestión cultural cambian, también lo hará el Museo. Esta es, como bien señalan Ballart y Treserras (2005), la institución más tradicional dedicada a la gestión del patrimonio cultural, cuyo propósito es conservarlo para la posteridad. Sin embargo, afectado por los cambios socioeconómicos y culturales que aquí hemos venido resumiendo, el ciudadano del siglo XXI, espectador de museos y víctima del constante cambio de su entorno, buscará apoyo en él para enfrentarse al presente sin perder de vista el pasado. Así, no es posible conseguir una estrecha relación visitante-obra-Institución si no se produce una comunicación multidireccional y directa entre ellos. Hoy es necesario poner fondos, información, valores y objetivos a disposición del ciudadano de a pie (Valdés, 2008). Ello, además de la necesidad de protección y conservación del patrimonio cultural, aparece recogido en la legislación:

“La defensa del Patrimonio Histórico de un pueblo no debe realizarse exclusivamente a través de normas que prohíban determinadas acciones o limiten ciertos usos, sino a partir de disposiciones que estimulen a su conservación y, en consecuencia, permitan su disfrute y faciliten su acrecentamiento” (Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español).

Asumimos, pues, que la difusión es la función que pone en relación al museo con la sociedad, la que transmite cuál es el contenido de una colección y facilita la transmisión del mensaje. Pero, como apunta Valdés (2008), la importancia que hoy se otorga a la difusión en el sector cultural no es en absoluto casual, sino que se sustenta en que el patrimonio cultural, en toda la amplitud de su definición, adquiere su valor en base a la comprensión y conocimiento del mismo por parte de la sociedad que lo alberga, fuertemente marcada esta por la democratización cultural surgida ya en los años 70 del pasado siglo como consecuencia del reconocimiento del derecho a la cultura dentro de los Derechos Humanos.

“Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.” (Artículo 27. Declaración de los Derechos Humanos).

Es en este contexto donde el sector cultural comienza a plantearse nuevos retos basados en la renovación del mensaje y el canal por el que hacerlo llegar a su destinatario, junto con la creación de una cultura empresarial real dentro del sector cultural (Ballart & Treserras, 2005, págs. 59-60). Pero esa aplicación del comportamiento de empresa debe ir hoy más allá, no quedarse en grandes espacios culturales como el Museo Nacional del

Prado o el Museo Centro de Arte Reina Sofía, sino que debe aplicarse a la totalidad del sector. Es decir: el museo, la institución cultural, por pequeña que sea debe participar de su contexto, sobre todo de su contexto económico y social, actuando conforme a la ley de oferta y demanda, la economía o la situación de su público objetivo. La constante renovación de la industria cultural se presenta como algo especialmente necesario dado su papel socializador y creador de un imaginario colectivo que da lugar a esa idea de Patrimonio Cultural Integral del que habla Querol.

1.2. El Marketing del patrimonio cultural. Qué, cómo, para qué y para quién.

1.2.1. La relación del Museo con el público. Una evolución histórica.

Históricamente los museos se han presentado ante nosotros como custodios e intérpretes autorizados de la cultura y el conocimiento, tal autoridad radicaba entonces en la categoría de la colección albergada y la pericia y capacidad de los investigadores que con ella trabajaban. Pero ya en los siglos XVIII y XIX el dilema entre servir al gran erudito o al gran público aumentaba, y durante el siglo siguiente la evolución llevó al nacimiento de una museología más asequible al público general con cambios progresivos y cautelosos. Las galerías y museos pasaron de contar con complejos programas iconográficos y obras tremendamente herméticas con apenas explicaciones a dar pie al acceso total al patrimonio cultural. Así, desde las últimas décadas del siglo XX, encontramos directrices populares, igualitarias y respetuosas con la diversidad cultural, programas didácticos y educativos y la integración como principal valor de la institución (Kotler & Kotler, 2001, pág. 33) (Consultar Anexo III. Ilustración 57-64.).

Hoy el público ha madurado, ha aumentado en número, está informado y se diversifica. Por ello, si bien los museos siguen controlando sus colecciones y las interpretaciones que nacen de ellas, el público controla sus propias experiencias. Por eso el marketing centrado en la experiencia museística desde el punto de vista del visitante/consumidor se conforma ante nosotros como el último estadio de la evolución de la relación del Museo con el público, puesto que, en palabras de Kotler y Kotler:

“Si un museo no es capaz de mostrar su valor a los patronos y al público, tiene pocas posibilidades de sobrevivir” (Kotler & Kotler, 2001, pág. 39).

En la actualidad, el Museo como institución cultural ha salido del edificio en busca de visitantes, y se puede afirmar que gracias a las redes sociales en Internet ha conseguido comunicarse con ellos de forma efectiva, sobre todo con los más jóvenes. Pero, aunque el público sea muy diverso, mantener una relación bidireccional frecuente y de mutua confianza con cada uno de sus miembros es el primer paso hacia el éxito (Mateos, 2013).



Ilustración 2. Iniciativa para *Instagramers* del British Museum. A pesar de que el uso de las aplicaciones de la Web 2.0 se encuentra en fase embrionaria en la mayoría de los casos, ya se producen convocatorias para microblogueros o continuas *tweet-up* (Mateos, 2013). Un buen ejemplo del correcto desarrollo de estas actividades son los llamados “grandes museos”, que suelen contar con capital económico y humano suficiente para promoverlas. No obstante, deberíamos pensar en adaptarlas a pequeña escala a casos de instituciones de carácter regional (British Museum (@britishmuseum), 2015).

En resumidas cuentas, el hermetismo inicial de las instituciones museísticas ha desaparecido para dar paso a una posición completamente diferente: La cultura como producto de consumo del gran público dentro de un sector de mercado específico, el del turismo cultural. Más que de simples visitantes, hablamos ahora de turistas culturales que estudian, disfrutan y viven el patrimonio (Galí, Vidal, & Majó, 2000); de un público exigente, culto y tremendamente informado. Para acceder a él, el aprovechamiento de Internet y las TIC es imprescindible, ya que practicar este tipo de recreo no es algo improvisado. El visitante decide previamente a dónde, cuándo, para qué y qué ver. Hay un imaginario previo que el marketing del patrimonio cultural debe conformar correctamente desde la aparición de la necesidad hasta la toma de decisión, pasando por la recopilación de información previa relativa a la actividad o visita cultural a realizar (Camarero & Garrido, 2004, págs. 97-108).

1.2.2. Marketing del patrimonio cultural. Una aproximación histórica.

Definición y desarrollo.

Fue en 1967 cuando Philip Kotler mencionó por primera vez el concepto de *marketing cultural* en su manual *Marketing Management*, allí señaló que las organizaciones culturales, sean museos, auditorios, bibliotecas o universidades, también producen bienes culturales (Colbert & Cuadrado, 2003, pág. 24). La consecuencia directa de tal afirmación fue que las organizaciones citadas por Kotler comprobaron su necesidad de atraer público y nuevos recursos, problema fácilmente solventable si se recurría a un buen plan de marketing (Monistrol, 2009).

Pronto comenzaron a aparecer publicaciones sobre marketing de la cultura, cada uno con sus propias teorías y afirmaciones: Mokwa afirmaba que el papel del nuevo marketing consistía en encajar creaciones artísticas y audiencia adecuada, de manera que el artista crearía en función del público; Melillo apuntaba la estabilidad del marketing frente a lo cambiante del proceso creativo; Diggles, señalaba la obra como principal elemento de la estrategia de marketing, cuyo objetivo debía ser el contacto con el público. En esta línea, los tres autores estaban de acuerdo en que el marketing debía adaptarse al contexto específico de las instituciones culturales. Pero frente a ello, otros se opusieron a las nuevas tendencias, afirmando que el concepto tradicional de marketing no podía ser aplicable a las artes (Colbert & Cuadrado, 2003).

Pero, ¿Cuál es la definición actual del marketing del patrimonio cultural? Camarero y Garrido lo definen como:

“El proceso de gestión de los recursos culturales cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de los diferentes públicos objetivo de forma rentable” (Camarero & Garrido, 2004, págs. 64-65).

Teniendo esto en cuenta, el gestor de marketing cultural buscará no solo atraer nuevos visitantes, sino también mantener e intensificar las relaciones con ellos. Por otra parte, el marketing cultural se caracteriza por contar con contextos básicos diferenciados, pues se trata de una disciplina donde se encuentran implicadas organizaciones desde el Estado a las provincias y Comunidades Autónomas, pasando por iniciativas privadas y públicas, lucrativas y no lucrativas (Camarero & Garrido, 2004). En relación a este último aspecto, Colbert (2003) habla de una *“tarea compartida entre difusión y mediación de la cultura”*. Convirtiendo en objetivo principal, no la parte económica, sino conocer y apreciar la obra.

Presentadas las bases conceptuales del marketing cultural, se ha considerado oportuno recurrir a las palabras de Kotler y Kotler citadas por Monistrol (2009) en su artículo *Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos* con respecto a los diferentes contextos que envuelven esta disciplina:

“Todas las organizaciones deben afrontar cambios en su entorno y vigilar cuidadosamente tanto las amenazas como las oportunidades. Los museos están topando con múltiples problemas relacionados con las condiciones cambiantes. Uno de ellos deriva del actual entorno financiero, caracterizado por el crecimiento incesante de los costes operativos y el estancamiento relativo de los ingresos. Una segunda cuestión entronca con la creciente competencia por los públicos, competencia entre un número creciente de proveedores de actividades de ocio que se afanan por captar el tiempo libre de las personas cada vez más reducido. Y un tercer problema surge cuando las misiones de los museos chocan con las fuerzas del mercado. El tema de los públicos es especialmente crítico. En la competencia por los públicos, los museos deben enfrentarse con los comportamientos relacionados con el ocio doméstico (ver la televisión, jugar con el ordenador, leer un libro), con otras actividades de ocio (salir de compras, ir al cine, o a espectáculos deportivos, pasear), con otras actividades culturales (teatro, conciertos) y con otros museos. Los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente de los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad” (Kotler & Kotler, 2001, págs. 85-86).

En resumidas cuentas, queda patente que el modelo de marketing tradicional no refleja la realidad del contexto cultural debido a que, en un campo tan específico como el que nos ocupa, el proceso de difusión debe nacer de la propia institución. Por otra parte, recordemos que una de las funciones básicas de la institución cultural, del museo, es dar a conocer al gran público aquello que custodia y que difundir no es solo comunicar la existencia de determinadas obras, sino que también implica hacer reflexionar, provocar y estimular. Es ahí donde entra en el juego la Interpretación del Patrimonio Cultural

1.2.3. La Interpretación del Patrimonio Cultural.

Para definir este concepto, recurrimos a la Asociación para la Interpretación del Patrimonio, donde se cita a Ham, y Morales:

“La interpretación efectiva es un proceso creativo de comunicación estratégica, que produce conexiones intelectuales y emocionales entre el visitante y el recurso que es interpretado, logrando que genere sus propios significados sobre ese recurso, para que lo aprecie y disfrute” (Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP), s.f.).

Nos encontramos, así, con una disciplina que permite la presentación y potenciación del rol activo de la cultura partiendo de los recursos naturales y patrimoniales, tangibles e intangibles, buscando dinamizar un espacio determinado, un ámbito o una pieza concreta dentro de su contexto original (Ballart & Treserras, 2005, pág. 174).

Pero, además de ser una estrategia de comunicación, también debemos considerarla como un instrumento de gestión, ya que, a través de una programación interpretativa efectiva, conseguir desarrollar la puesta en valor del patrimonio cultural en un contexto definido se convierte en una tarea mucho menos compleja.

1.2.4. Marketing cultural e Interpretación del Patrimonio. Una unión recomendada.

Mateos (2013) propone, como punto de partida, la hibridación de contenidos culturales y publicidad. Hemos hablado ya en varias ocasiones de la Sociedad de la Información y la Comunicación, alienada por los medios de comunicación y de masas, participante activo de las redes sociales on-line y off-line. Basándonos en que el medio on-line actúa como enlace directo con el público, si el Museo coordina adecuadamente el departamento de difusión, encargado de generar contenidos culturales que dan acceso a objetos artísticos y/o colecciones, con el departamento de comunicación, responsable de que la institución sea conocida y reconocida por el público, se añadirá valor a las iniciativas culturales, las cuales tomarán en determinadas ocasiones forma de publicidad adaptada a los ya señalados medios de comunicación de masas (Camarero & Garrido, 2004, págs. 82-88).

Ello nos sitúa frente al primer paso que debemos dar a la hora de llevar a cabo un correcto desarrollo de la actividad de marketing cultural: participar del contexto social y físico del visitante, pues el Museo debe introducirse de lleno en el canal comunicativo que utilizan sus usuarios para poder llevar a cabo una correcta evaluación de su público. Pero, evidentemente, aun habiéndolo evaluado y definido, es imposible contentar a la totalidad del mismo, por eso debe estar claro a qué sector va dirigida cada actividad o propuesta cultural.

La intención es buscar que el marketing se convierta en la herramienta que ayude a dar a conocer la institución a personas que nunca se han sentido atraídas o que son ajenas a ella, se trata de persuadir al público objetivo para que entable una relación bidireccional y enriquecedora con el Museo. En definitiva, el marketing de una institución

cultural, de un museo, tiene como fin último la promoción y difusión de una imagen de marca (Roca, Llaneza, & Carreras, 2009), un buen ejemplo de cómo hacerlo es el Guggenheim de Bilbao, cuyo escenario define a toda la comunidad que lo rodea.

Con todo, la realidad es que actualmente el uso de este tipo de marketing especializado en cultura, junto con el correcto aprovechamiento de las herramientas de la Interpretación del Patrimonio, sigue siendo una asignatura pendiente en la mayoría de las instituciones medianas y pequeñas. Incluso en algunas ocasiones, en las que sí se aplica una estrategia definida de difusión, esta se basa en el marketing clásico (Monistrol, 2009). No obstante, es necesario señalar que no todas las técnicas de marketing cultural son aplicables a todas las áreas de la cultura, de ahí que haya que establecer criterios de trabajo bien definidos. A lo largo de los siguientes capítulos se propondrá la aplicación de un modelo conceptual y específico que facilite el afianzamiento y desarrollo del marketing cultural en museos a través de herramientas actuales concretas como son las redes sociales en Internet.

1.3. La Web 2.0 y 3.0. Tipos de redes sociales y otros medios.

Si bien es cierto que a lo largo de la historia el control de la información y la comunicación ha ido siempre ligado al poder político y social, en el siglo XXI, gracias a la penetración de las redes de comunicación on-line, el proceso comunicativo se ha transformado de forma radical. Hoy tratamos con una comunicación multimodal, donde en lugar de haber un solo emisor y múltiples receptores de escasa actividad, encontramos múltiples mensajes, con múltiples receptores y, de no considerarse tales mensajes los más apropiados, los mismos receptores los matizan, modelan y redifunden. Ello significa que la autoría de un mensaje ya no es suficiente para que este se sostenga (Cardoso, 2014).

1.3.1. Delimitación de concepto y espacio.

Antes de llevar a cabo una definición o realizar un estudio profundo sobre qué utilidades pueden tener las redes sociales on-line en el campo de la promoción y difusión del patrimonio cultural, es necesario delimitar el espacio en el que se originan y desenvuelven: La Web 2.0.

Tal término fue utilizado por primera vez en 2004, en una conferencia sobre el renacimiento y la evolución de la Web llevada a cabo por Dale Dougherty, de O'Reilly Media. En la actualidad, autores como Maciá y Gosende, definen la Web 2.0 como la

generación de sitios Web compuestos por páginas en las que los contenidos son compartidos y producidos por los propios usuarios del portal. Un buen ejemplo práctico es Wikipedia, la enciclopedia libre. A diferencia de la anterior Web 1.0 estática y sólo de lectura, la Web 2.0 está en constante construcción y es de lectura y escritura. En resumidas cuentas, se trata de una democratización de los medios de comunicación on-line que reduce los costes de difusión de la información, cuya producción aumenta y se segmenta, facilitando el acceso a contenidos no disponibles en los medios tradicionales (Maciá & Gosende, 2011, págs. 20-28). De forma muy acertada, esta Web 2.0 se ha bautizado como “Web Social”, siendo el Social Media quien incorpore tal adjetivo pues en él el usuario no solo consume, también interactúa tanto con la plataforma on-line como con el resto de usuarios (Ponce, 2012). Pero la Web Social dará paso en los próximos años a la Web Semántica, o Web 3.0, que se basa en la aplicación de lenguajes de programación universales que permitirán a los usuarios no solo buscar y compartir información, sino también integrarla de forma más rápida y sencilla (Portús, Rius, & Solanilla, 2009).

Por lo tanto, debemos diferenciar la ya obsoleta Web 1.0, donde una serie de personas se conectan a Internet; la Web 2.0, donde esas personas se conectan con otras personas creando redes sociales por medio de Internet; y la Web 3.0 donde encontraremos aplicaciones Web conectándose a aplicaciones Web para mejorar la experiencia de las personas.

1.3.2. Las redes sociales en la Web Social.

El término “Red Social” se atribuye a los antropólogos Alfred Radcliffe-Bron y Jhon Barnes y, en un sentido amplio, engloba una estructura de personas o entidades que están conectadas entre sí por algún tipo de vínculo o interés común, es algo que forma parte de nuestra vida, que estructura todas nuestras relaciones sociales. Pero si nos remitimos al mundo que son las redes sociales en Internet, encontramos su origen en el año 1995, cuando Randy Conrads creó su sitio web www.classmates.com, una red social on-line que permitía a sus usuarios recuperar o mantener el contacto con antiguos compañeros de estudios.

En este punto es necesario responder a una pregunta clave: ¿qué son exactamente las redes sociales on-line? Maciá y Gosende (2011, págs. 28-29) las definen como una plataforma o un portal Web compuesto por personas que comparten intereses y se registran en un espacio on-line para compartir información, generar contenidos y comunicarse eliminando las fronteras del espacio físico. Pero este término engloba

también blogs, videojuegos multijugador en línea, mundos virtuales, microblogs... y un largo etc. que crece cada día. Lo que todas estas herramientas tienen en común es la participación colectiva, el comportamiento 2.0, y lo que realmente provoca esta situación es el deseo de compartir experiencias, la necesidad de aprobación y de pertenencia al grupo; ello conlleva un cambio en las relaciones interpersonales (Ponce, 2012), las cuales se magnifican y eliminan las fronteras propias del mundo off-line dando pie a una circulación de información que no conoce límites.

Se puede afirmar que el aumento de la popularidad de las redes sociales on-line ha ido en paralelo al aumento de los niveles de intercambio de contenidos a través de la Red (INTECO, 2009). Por ello, en la actualidad, uno de los objetivos se centra en conseguir que sus miembros convoquen actos o acciones on-line con efectos en el mundo off-line, de manera que la frontera entre ambos mundos se diluya.

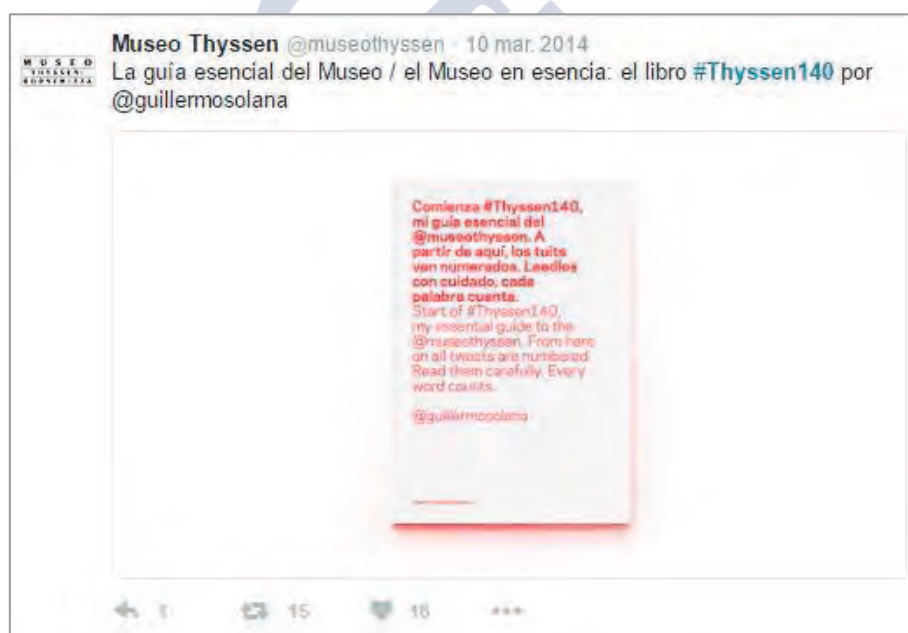


Ilustración 3. Iniciativa #Thyssen 140. Durante un período de tiempo determinado en el año 2013, el director artístico del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid publicó una serie de 140 *tweets* que conformaban un texto continuado y que más tarde fueron editados en papel (Museo Thyssen (@museothyssen), 2015) Cabe mencionar que la tercera edición de los Tweets Awards concedió el premio en la categoría Tweet Cultural a #Thyssen140, @GuillermoSolana.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, ¿cuál es la ventaja de usar una red social en Internet y no off-line? En el mundo off-line, muchas de las conexiones personales o profesionales con las que contamos se encuentran ocultas o carecen del acceso directo que proporciona una red social on-line. Frente a ello, en la Web podemos visualizar

gráficamente cuáles son nuestras conexiones y las de los miembros de nuestra red, entendiendo, además, que el contacto directo saltándonos conexiones no se plantea tan agresivo o invasivo como podría parecerlo en el mundo físico.

Así mismo, podemos decir que una de las principales características que definen una red social es la búsqueda y creación de un concepto de comunidad que interactúa, dialoga y aporta información entre usuarios que están al mismo nivel comunicativo entre sí en un marco tecnológico flexible, con estándares web de aplicación libre que dan lugar a un flujo activo y dinámico de participación (Sixto, 2011). Pero, como es evidente, hay múltiples tipologías de redes sociales on-line, su clasificación varía casi con cada autor consultado. Encontramos una gran diversidad de clasificaciones por temática, por actividad, por tipo de usuario, por contenido compartido... Por ello se ha considerado adecuado partir del criterio de Ponce (2012), quien señala que lo más común es establecer una diferenciación basada en redes sociales verticales o especializadas y redes sociales horizontales o generales. En esta línea, este proyecto se centra en las generales, pues al no contar con una temática necesariamente definida se dirigen a todo el público a la vez que se centran en la individualidad de cada usuario, siendo su función principal la de poner personas y comunidades en contacto. Encontramos ejemplos tales como Facebook, Google+, Tuenti... y son la mejor manera de llegar directamente al gran público.

Otra opción es basar su diferenciación en el tipo de perfil empleado por sus usuarios. En este sentido, el modelo de Facebook es el más utilizado en Internet y más representativo entre las redes sociales de ocio. A ello debemos añadir que cada vez aparecen más herramientas y aplicaciones que permiten clasificar al público de este tipo de red social general dirigiéndolo a comunidades internas de temática o intereses concretos, generando un alto nivel de especialización dentro de la diversidad (INTECO, 2009).

1.3.3. Cifras, estado de la cuestión general y un comportamiento recomendado en el sector cultural.

La realidad es que, en el año 2015, Internet contaba con más de tres mil millones de usuarios, de los cuales dos mil millones eran ya usuarios móviles (Europa Press, 2015), en otras palabras, se ha pasado de un mundo dominado por la comunicación de masas, a una sociedad que convive con ellas (Castells, 2014) y que cambia de forma acelerada. Por ejemplo, hoy por la Red no navegan internautas como en los años 90, ahora hablamos de

personas (Solana, 2010), personas que están en contacto constante con la información que les interesa.

Según The Cocktail Analysis, la agencia de medios Arena (2014) y el estudio llevado a cabo por ambos entre 2010 y 2014,⁹ en el intervalo de estas fechas se presentaba un cambio de paradigma relevante: De la fascinación inicial se dio paso a la tranquilidad o estabilidad. Poco después, en diciembre del año siguiente, se publicó una nueva edición de este *Observatorio de Redes Sociales* (The Cocktail Analysis, 2015) donde se establece no solo que la mayoría de los usuarios de estas plataformas on-line es multidispositivo, lo que implica un uso mucho más dilatado en el tiempo, sino también que Facebook se mantiene desde hace años como líder en número de usuarios, seguido de cerca por Twitter y por otras plataformas como Instagram o Pinterest, mucho más estéticas por presentar su base en la fotografía y la imagen. Por otra parte, el citado estudio concluye que el uso principal de las redes sociales horizontales o generales es, sobre todo, consultivo: noticias, actualizaciones de perfiles de contactos... De ahí que tome relevancia la presencia de marcas en estos medios.

Ya anteriormente, el *Huffington Post* publicaba en su edición digital en enero de 2015 (Aldea, 2015) que las redes sociales no dejaban de crecer. Su uso se incrementa año a año y no sólo entre la población joven, según el *VI Estudio Redes Sociales* de IAB Spain¹⁰ (2016), más del 80% de los internautas entre 18 y 55 años utiliza plataformas como Facebook y Twitter y, la mayoría, se conecta a diario.

Pero la gran novedad de Internet y las redes sociales on-line es que han cambiado radicalmente nuestro modelo de comunicación (Cardoso, 2014) no solo porque han multiplicado las formas en que podemos llevarla a cabo técnicamente, sino porque también aglutinan todas las demás herramientas de comunicación disponibles.

Atendiendo a estos datos, su uso como herramienta de promoción y difusión no es ya una opción de futuro, pues la nueva situación no es una moda, las redes sociales forman parte de nosotros, de nuestras empresas, de nuestra vida social y familiar, son un vehículo imprescindible para opinar y compartir experiencias. Sin embargo, no debemos perder la perspectiva y tener en cuenta criterios como el defendido por Pariser en *The*

⁹ “En esta VI Ola del Observatorio de Redes Sociales se han realizado 2 focus groups con usuarios de redes sociales (hombres y mujeres de 30 a 45 años; no rechazadores de la presencia de marcas en redes) y una encuesta online a 1.200 internautas habituales (entre 18 y 60 años). Además, 6 entrevistas en profundidad a expertos (responsables de marketing, comunicación y expertos en social media) de marcas con al menos 3 años de trayectoria en redes sociales” (The Cocktail Analysis y Arena, 2014).

¹⁰ Interactive Advertising Bureau.

Filter Bubble, donde recuerda la tendencia de los usuarios a acceder únicamente a aquellos contenidos que reafirman sus posicionamientos preconcebidos e ignorar aquellos que no coinciden con sus gustos o pensamientos (Vallespín, 2011).

Cuando se inicia una estrategia de marketing en redes sociales, una de las primeras pautas a tener en cuenta es la necesidad de escuchar al público, pues es imprescindible para poder conocer sus demandas y el estado de la cuestión; solo una vez definido el público objetivo y su contexto se puede diseñar una estrategia a corto-medio-largo plazo. Con todo, conseguir un elevado número de seguidores no es suficiente, la cantidad de receptores y la calidad de publicaciones deben estar equilibradas. Debemos partir de que cada uno de los participantes de la comunidad lo es porque así lo ha decidido, es decir, hay un interés previo que la actividad en Red debe aumentar, recompensar y expandir entre sus amigos y seguidores en esa red social determinada. Por eso es importante la calidad y el nivel de actividad, teniendo siempre en el punto de mira la repercusión de aquello que se ha publicado.

Por otra parte, la gestión corporativa en redes sociales on-line también se conforma como un elemento clave, pues, como ya se ha señalado, tratamos con un usuario-cliente cuya fuente de información está, efectivamente, en el Social Media y la Web 2.0, por eso es necesario alcanzar un buen nivel de reputación on-line. Para Maciá y Gosende hay dos maneras de conseguirlo, bien como consecuencia natural de un buen servicio cuya consecuencia serán buenos comentarios por parte de los usuarios, bien de forma artificial creando contenidos nuevos en plataformas 2.0 (Maciá & Gosende, 2011, págs. 207-208).

Sin embargo, y a pesar de que los planteamientos generales quedan claros dentro del marketing on-line, en el sector cultura es necesario sistematizar una metodología de gestión de la presencia de la empresa cultural (el museo) en redes sociales on-line. Hacerse cargo del contexto del visitante-consumidor actual es el punto de partida, a ello debemos añadir que tratamos con plataformas de trabajo bidireccional y que la institución cultural nunca deberá utilizarlas solo como espacio exclusivo de promoción, sino que debe plantearse sus perfiles en Facebook, Twitter o YouTube como un lugar de diálogo que permite adentrarse en los canales donde sus clientes se desarrollan como seres humanos para mostrar que está viva y es moderna. En esta línea, cada vez más, las campañas se estrenan a un tiempo en los medios tradicionales de masas y en redes sociales, con una estrategia común de comunicación y marketing.

En relación a lo anterior, en la actualidad se ha percibido una tendencia ciertamente interesante, pues las empresas se han percatado que hoy acceden más usuarios a la Web de la empresa a través del Social Media que directamente (Alcoba, 2012). La razón radica en que el usuario actual es activo y quiere formar parte de los eventos (culturales o no) como si fueran propios *retwitteándolos* en Twitter, compartiéndolos en Facebook...etc. Además, es importante comprender que un museo o institución cultural debe buscar expandirse y ser valorada no solo por la comunidad más cercana de la que debe formar parte activa, sino también por diferentes espacios. Las redes sociales on-line permiten, entre otros, transmitir eventos en *streaming*, la participación de usuarios de todo el mundo, y el alcance a todo tipo de público.

Por lo tanto, podemos reafirmarnos en la idea de que se ha dado un paso hacia delante que deja atrás la comunicación unidireccional para dar lugar a espacios multidireccionales donde una compleja red conecta infinidad de usuarios que se desenvuelven en comunidades conectadas entre sí, pues el surgimiento de las redes sociales como representantes de las tecnologías de la comunicación tiene lugar en un mundo global, deslocalizado, sin espacio-tiempo.

En las páginas anteriores se ha puesto de relevo que la sociedad ha cambiado su forma de comunicarse y, teniendo en cuenta todo lo mencionado, lo que esta tesis defiende es la búsqueda de unas nuevas bases teóricas y prácticas que vayan más allá del aparato institucional o económico, así como del marketing más general. Para construir modelos operativos sostenibles, el sector cultura debe diseñar estrategias que integren el mundo on-line y off-line. Además, es necesaria una rápida reacción, ya que la competencia en un mundo globalizado y digitalizado como el actual es muy dura.

Se trata de alcanzar un beneficio socio-cultural a través de la difusión del patrimonio on-line con una repercusión notable en el terreno off-line, el cual deberá apoyarse en las nuevas tecnologías que nos permiten ampliar el público objetivo.

Podríamos afirmar que el éxito de la visita a un museo es proporcional a la divulgación informativa en el máximo de canales comunicativos, siendo, para muchos autores, el *súmmum* de todos ellos, la página Web (Torres, 2013). Sin embargo, y como veremos reflejado a lo largo de este trabajo, aquí se tantea la posibilidad de que haya llegado el momento de plantearse que ahora el canal de comunicación museística principal son las redes sociales, y que la Web se ha quedado en un segundo plano. Como si de un punto de apoyo se tratase.

2. Metodología.

2.1. De la aplicación de medios sociales en Internet a la promoción y difusión del patrimonio cultural.

2.1.1. Los museos en las redes sociales 2.0, una integración gradual todavía en proceso.

La historia de los museos y su integración en el ámbito del Social Media puede y debe ser entendida como un proceso de adaptación gradual donde caben numerosos tiempos diferenciados. Atendiendo a la división cronológica propuesta por Del Río (2012), situamos el punto de partida entre 1994 y 1997, momento en que se produjeron las primeras experiencias en el mundo on-line dentro del sector cultural.

Los primeros museos de arte en la Red, ya fuera siguiendo el formato de museo virtual, o de apoyo a las exposiciones físicas, desarrollaron sus propuestas en un contexto incierto, ya que no existía consenso alguno sobre qué función debían desempeñar las Webs de los museos o cómo debían ser administradas. A ello debemos unir los prejuicios con respecto a las consecuencias para el museo físico, del que se temía la desaparición en beneficio del museo virtual, y la problemática de alcance, ya que en los años 90 la Red no estaba ampliamente generalizada y su peso en el gran público era todavía limitado. Por otra parte, si bien el uso comercial del *World Wide Web* tuvo lugar a mediados de dicha década, los primeros años se mantuvo restringido a centros científicos y académicos, de forma que las primeras experiencias de difusión del arte y el patrimonio cultural en Internet tuvieron lugar en ámbitos institucionales.

Así las cosas, la Red despertó el interés de los miembros de la comunidad museística a pesar de las inciertas expectativas con las que contaba la nueva herramienta sobre todo en el ámbito de la relación museo-Internet-usuario. Con todo, tal como señala Del Río, el incremento de los museos on-line hizo que la Universidad de Oxford crease en 1994 *Virtual Museum Pages*, el primer directorio de Webs de museos. En esta línea, en 1996, el Consejo Internacional de Museos¹¹ publica *The ICOM Guide to the Internet*

¹¹ El ICOM se fundó en el año 1946, continuando la actividad de la *International Museum Office* (IMO). Desde su origen, y también en la actualidad, desempeña un papel destacado en la evolución de las instituciones museísticas, demostrando que son entidades abiertas a la sociedad. Reconocida como máxima autoridad en materia museológica, ha supuesto una importante influencia en la definición del concepto *Museo* y sus características (Cordón & González, 2016).

for Museums, y en 1997, se lleva a cabo el congreso internacional *Museums and the Web*, el primero dedicado exclusivamente a la presencia de los museos en la Red.

Más adelante, entre 1998 y 2001, en el cambio de milenio, las Webs de los museos y su supervivencia dependían de la dedicación e interés personal del trabajador cultural al que se hubiese encargado tal tarea, algo que no dista mucho de la inmediata actualidad si ponemos el punto de mira en los museos o colecciones visitables de recursos más reducidos a nivel humano o económico y aquellas de territorialidad menor como museos municipales o regionales. Sin embargo, es bien cierto que a medida que la cantidad de información que se deseaba compartir aumentaba, se planteaban nuevos retos de gestión de contenidos y *netiqueta*. Fue entonces cuando se empezó a forjar la idea de que quizás la Web de un museo no debía ser necesariamente una copia del museo off-line, sino un punto de apoyo para el mismo.

Pero no fue hasta el primer lustro del siglo XXI cuando se estableció la línea de separación entre el museo on-line y el físico. Para Del Río estaríamos hablando ya de una tercera fase en la evolución de la relación del museo e Internet. Es ahora cuando el museo virtual comienza a tomar identidad propia y se convierte en una herramienta multidisciplinar de difusión cultural; no obstante, el museo off-line sigue siendo el que lleva el peso de la experiencia estética, social y artística.

El siguiente paso nos lleva una década atrás, al nacimiento de la Web 2.0 y todas sus herramientas, cuando el proceso de cambio comenzó a hacerse evidente.

Para Gómez Vílchez (2012), 2005 es la fecha clave, con el auge de los blogs. En el caso español, no será hasta el año siguiente cuando los Museos Científicos Coruñeses y el Centro José Guerrero de Granada estrenen sendos portales. En 2007, de los 70 millones de blogs de temática diversa que había en el mundo, solo cinco eran de museos españoles. Pero la fecha que afecta directamente a este estudio es el año 2006, momento en que las redes sociales on-line toman fuerza en el ámbito cultural y MySpace se hace con el sector anglosajón, donde decenas de museos crearían sus propios perfiles en busca del contacto directo con su público. Se trata de un fenómeno que no tuvo presencia en nuestro país hasta 2008, cuando el Museo Nacional del Traje abrió su propio espacio en esta Red.

La vertiginosa expansión de Facebook pronto dio lugar a que numerosas instituciones culturales de todo el mundo abriesen perfiles oficiales en este espacio, haciendo que MySpace pasase a un segundo plano. Con todo, si bien el uso de la creación de Zuckerberg es masivo en la actualidad, en el año 2007, cuando apareció la versión en

español, la presencia de nuestros museos nacionales era más bien simbólica. Hoy, acompañando a Facebook, Twitter es la segunda red por número de museos o centros expositivos de nuestro país. Los primeros perfiles institucionales aparecieron también en el año 2008, siendo de nuevo los Museos Científicos Coruñeses pioneros en iniciar tal actividad, seguidos de cerca por ARTIUM y el Museo Nacional del Prado.

Con todo, hasta el año 2010 no se produjo un verdadero desarrollo masivo de la actividad en redes sociales on-line por parte de los museos españoles. A partir de entonces destacará su presencia generalizada en plataformas de la Web 2.0, aunque el número de instituciones culturales con presencia social activa es minoritario si lo comparamos con la cantidad de perfiles abiertos.

Llegados a este punto, debemos reflexionar sobre las palabras de André Malraux, quien, en 1947, en *Le Musée imaginaire*, establecía que el museo debía convertirse en una “*institución abierta a la sociedad*” y que su influencia no debía limitarse al lugar donde están los objetos que custodia, sino que debían superar el espacio físico del edificio (Díaz, Martínez, & Chaín, 2015). Tal como hemos observado, dicha superación es posible desde comienzos de siglo gracias a las aportaciones del mundo on-line y las herramientas 2.0, aunque no será hasta aproximadamente la primera década de los años 2000 cuando los museos empiecen a considerar tal oportunidad comunicativa y de difusión como algo real. Hubo que esperar a los años 10, cuando por fin se planteó la creación de un verdadero museo social en Red que se comunicase directamente con sus usuarios en un lenguaje completamente multidireccional, que los integrase en la cotidianeidad del gran público aumentando el sentimiento de propiedad cultural, junto con el campo de trabajo de las instituciones del sector en general y del museo en particular, pues la presencia en el mundo del Social Media implica asumir el compromiso de creación de comunidad y de comunicarse con la misma de igual a igual.

Teniendo esta evolución histórica en cuenta, en la actualidad, establecer un diálogo práctico y realista entre el mundo cultural y las redes sociales, requiere deshacerse, primero, de los prejuicios existentes y, en segundo lugar, ser capaz de analizar los cambios comunicativos que se están produciendo con un planteamiento a corto-medio-largo plazo (Celaya, 2014, pág. 3). La aparición y desarrollo de las TIC es un hecho, vivimos en un contexto de constante transformación que implica que el esfuerzo investigador sobre la realidad y los cambios que tienen lugar sea cada vez mayor; sobre todo aquello que tiene que ver con la integración e interacción de estos avances en los

medios tradicionales de acceso a la cultura (Abad & Alzua-Sorzábal, 2009, págs. 135-136). Su irrupción en el sector cultural ofrece a museos y entidades culturales un impresionante abanico de nuevas oportunidades para enriquecer la experiencia del público objetivo en las tres fases de contacto con la entidad cultural: el antes, el durante y el después. Ese último paso es crucial como herramienta de promoción, pues es cuando el visitante hablará bien o mal en redes sociales de su experiencia creando así una influencia directa en sus “amigos” o seguidores.

Por otra parte, si las funciones tradicionales del museo eran la conservación, la investigación, el servicio al visitante, la educación y la difusión; actualmente es la última la que ha adquirido, junto con la parte didáctica, más protagonismo (Abad & Alzua-Sorzábal, 2009, págs. 135-136) y, tal como apunta Celaya (2014), en la era digital, los gestores culturales deberán determinar cómo, dónde y cuándo integrar estas nuevas herramientas para desarrollar nuevos servicios que permitan a las entidades culturales crear experiencias en línea con las expectativas de los usuarios del siglo XXI al tiempo que se mejoran y amplían las posibilidades de divulgación pública de conocimientos y recursos artísticos e históricos sin dejar de atender a esa relación museo-usuario (Castilla, 2012).

2.1.2. Aplicación de redes sociales a los Museos.

En los últimos años, en diferentes textos y publicaciones se repite una pregunta: ¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural? La respuesta mayoritaria suele ser afirmativa. Estas herramientas nos sirven para crear cultura y para darle un futuro acorde a las circunstancias comunicativas actuales.

“Relacionar la alta cultura con las tecnologías que usan los seres humanos para intercambiar sus experiencias vitales es hablar doblemente de cultura”. (De la Peña, 2014)

Las TIC, las redes sociales, son nuevas tecnologías que han cambiado nuestros hábitos de crear, compartir y consumir información de forma vertiginosa, lo que ha dado pie a que todas estas alteraciones de códigos ligados a Internet comiencen a denominarse “cultura digital”. La explicación a todos estos cambios radica en que los seres humanos somos seres sociables, simbólicos y culturales por definición; si bien desde siempre nos hemos recomendado exposiciones, libros, música o películas los unos a los otros, hoy estas conversaciones se han multiplicado gracias a la interacción fluida, inmediata y eficaz entre grupos de intereses similares que permite la Red. Es decir, nuestro ámbito de

socialización natural ha pasado a ser mucho más amplio, pues las conexiones se han multiplicado (Vázquez, 2011) y acelerado gracias a las nuevas herramientas sociales 2.0.

Teniendo esto en cuenta, la utilidad de echar mano de las redes sociales en la cultura es la de crear grandes y fuertes comunidades culturales dentro de los medios utilizados por el gran público, donde la institución cultural y sus iniciativas sean un catalizador que dé lugar al intercambio de experiencias en el mundo on-line y off-line. Esto produciría dos efectos inmediatos: por una parte, compromiso y cercanía y por otra, difusión (De la Peña, 2014), pues debemos tener en cuenta la total accesibilidad al universo digital actual, en cualquier momento y lugar y desde cualquier tipo de dispositivo (Trigos, 2014). Hablamos de dos principios clave que la lengua inglesa acota a la perfección: *everywhere, everytime*.

Por lo tanto, las redes sociales se presentan ante nosotros como una herramienta de comunicación de masas que no depende de la periodicidad limitada y obligada de los demás medios tradicionales; saltándose, además, la escala de relaciones para pasar a la conversación directa entre cultura y público. En esta línea y con un uso adecuado, un perfil en Facebook o Twitter se convertiría en herramienta intrínseca al plan de marketing al contar con una comunicación multidireccional con la comunidad, que pasa a formar parte de la institución cultural sintiéndose valorada y escuchada.

Así, una de las razones principales para el uso de la promoción y difusión del patrimonio cultural en Social Media es que, si queremos atraer al gran público y las nuevas generaciones debemos utilizar sus mismos códigos comunicativos: los espacios sociales. Pero no olvidemos que Facebook, Twitter, Google+ o Instagram son sólo herramientas de esos códigos, lo que de verdad cambia el mundo son las comunidades, la gestión, relación y conversación entre grupos de personas que comparten intereses e inquietudes y que han encontrado en la Web 2.0 la manera de multiplicar cuantitativa y cualitativamente el ritmo de intercambio de ideas.

Con ello, se puede afirmar que el uso de las redes sociales en el mundo de la cultura representa una gran oportunidad, siempre y cuando se utilicen para crear comunidades que cuenten con una comunicación bidireccional o, en el mejor de los casos, multidireccional, pues la conversación directa es la verdadera ventaja a la hora de conocer al gran público. Se trata de que las entidades culturales se adapten al cambio de hábitos de consumo de contenidos aprovechando el escenario digital, de interiorizar la necesidad integración del mundo on-line con el off-line y propagar el contenido cultural mediante los distintos formatos que los usuarios emplean de forma cotidiana en la Red. La realidad

es que, efectivamente, la actividad en redes sociales de museos en particular o instituciones culturales en general existe, pero ni está regulada ni es suficiente. Es necesario trabajar por la integración total de estas herramientas dotándolas de una funcionalidad adecuada y a medida (Trigos, 2014).

En este sentido, tal como indica Monistrol (2009), llevar a cabo tal acción de marketing en redes sociales en un museo da lugar, entre muchas otras posibilidades, a la retransmisión de eventos en directo, eliminando las barreras geográficas, crea programas didácticos adaptados y adaptables a todo tipo de público, y, sobre todo, aumenta el nivel de interacción con el usuario estableciendo comunidades y conversaciones.

Hoy, el sector cultural se encuentra con el gran reto, y al mismo tiempo, gran privilegio, de definir cómo serán los próximos años junto con los usuarios que consumen sus contenidos. No hay excusa para que tanto un gran museo como una pequeña fundación o cualquier espacio cultural no identifiquen a su audiencia, a su público, y establezcan con él una estrecha relación en la que ambas partes salgan beneficiadas. Sin embargo, reconocemos que la tarea es ardua debido a factores como la diversidad de acciones que se pueden llevar a cabo dentro de una red social y la diferente profundidad con la que trabaja cada una de ellas. Es importante saber definir cómo y cuándo actuar. La razón es, como dice Alcoba (2012), que el consumidor cultural sólo consume si quiere hacerlo, no se le puede empujar hacia la experiencia cultural; está informado, es crítico y no duda en compartir su opinión en la Red. En esta línea, si la imagen on-line de una empresa no es positiva, la percepción off-line se verá tremendamente afectada. De ahí la necesidad de estudios como este, que aporten unas pautas de comportamiento en redes sociales 2.0 destinadas, exclusivamente, a los museos o espacios culturales.

Con todo, a pesar de las dificultades de adaptación a estos nuevos procesos, la presencia activa de los museos y centros culturales en la Web Social es real. Tal es así, que muchas de las entidades analizadas en esta tesis se presentan en continua renovación, e incluso cuentan con modelos de referencia a imitar como es el Rijksmuseum,¹² cuyo sistema de trabajo se basa en tres tipos de medios: los propios, como la página Web; los externos, desde Facebook y Twitter a la Wikipedia; y los ganados, como los blogs que copian sus contenidos (Hernando, 2013). Pero, como indica Celaya (2012), la mayoría de las entidades culturales continúa utilizando estas herramientas con fines exclusivamente

¹² Esta institución, tal como se observa en el índice de este trabajo, no ha sido contemplada como modelo de comportamiento a imitar. Los motivos de tal decisión aparecen expuestos en la introducción al capítulo II de esta tesis.

promocionales, dejando atrás aspectos clave como la Interpretación del Patrimonio Cultural y su difusión entre el gran público. Es decir, sí existe una actitud 2.0 en cuanto a que existe una conversación e interacción frecuente con los seguidores de la red social en cuestión, pero, sin embargo, en la mayoría de los casos la entidad sigue siendo quien marca las pautas de programación, actividades y el cómo y cuándo se comunican las mismas (Celaya, 2012). El problema es que la Sociedad de la Información y la Comunicación de la que hablábamos en capítulos anteriores ya no se conforma con ser informada, sino que busca interactuar y ser escuchada, aportar su grano de arena al cambio formando parte de todo el proceso cultural. Un perfil en una red social determinada es un espacio con muchas más posibilidades que la divulgación de noticias, un uso adecuado permite dar a conocer el entramado interno del mundo de la cultura, humanizándola y poniéndole rostro. Sólo formando parte de la conversación Institución-cultura-público se logrará socializar el patrimonio cultural y acercar al espectador su conocimiento (Gómez Vílchez, 2012).

Manteniendo la línea de la bidireccionalidad o multidireccionalidad del mensaje, a lo largo de este estudio se mostrará la baja relación activa entre instituciones que siguen la actividad de otras de su misma índole, pasando por alto la premisa de que las redes sociales no son solo espacios de conversación, sino también de creación compartida. En definitiva, y tal como ya se ha señalado: de comunidad.

Y, si con este razonamiento no fuera suficiente para que el mundo de la cultura se introduzca en un 100% en el ámbito del Social Media como parte de sus principios de promoción y difusión, Maciá y Gosente en *Marketing con Redes Sociales* (2011) proporcionan una serie de razones clave para no posponer más esta tarea:

- Las redes sociales on-line son una herramienta de fidelización, pues el visitante estará continuamente en contacto con la institución y siempre de forma directa.
- Aumentan el *branding*. El nombre de nuestro museo o institución cultural aparecerá de forma permanente en las redes sociales, por lo que aumentará la fijación de la “marca”¹³ en la memoria del consumidor y generará una necesidad de satisfacción de consumo.

¹³ La importancia de la marca del museo como elemento de identidad aparece reflejada en *Marketing del patrimonio cultural*. Con respecto al caso de la Tate Gallery:

“Ha invertido mucho en su nombre de marca, su valor es indiscutible: todos sabemos lo que significa, la personalidad de su audiencia y la atmósfera que transmite el museo”. (Camarero & Garrido, 2004, pág. 236)

- Genera enlaces externos que apuntan a nuestro sitio.
- Permite obtener un *feedback* de nuestros productos y servicios. La información que se intercambia de forma directa con el consumidor puede utilizarse a modo de estudio de mercado.

2.1.3. La comunicación museística actual en redes sociales. Necesidades y expectativas.

La tendencia actual se caracteriza por la dispersión en Red; si bien hasta hace unos años lo habitual era contar con un sitio Web oficial que actuaba como punto de referencia virtual, hoy nos encontramos con la tendencia a la apertura de perfiles oficiales en diferentes espacios 2.0. Esta ubicuidad lleva a la necesidad, por parte de museos e instituciones, de organizar sus estrategias de trabajo on-line y a la búsqueda de un plan de comunicación en medios sociales que les permita alcanzar sus objetivos (Gómez Vélchez, 2012).

En 2015 la media de uso de redes sociales por parte de los museos españoles se situaba de una a tres: Facebook, Twitter y Google+ o YouTube como las más utilizadas, y se habría observado que a medida que aumenta el número de espacios en los que se está presente disminuye la frecuencia y calidad de uso. En esta línea, también cabe señalar que, si bien Facebook es, sin lugar a dudas, la plataforma con más número de museos con perfiles oficiales e institucionales, también es la peor utilizada a nivel de direccionalidad del mensaje. Por su parte, Twitter es la red que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, seguido del canal de vídeo YouTube, los blogs y redes sociales destinadas a compartir fotografías como Flickr e Instagram (The Cocktail Analysis, 2015).

Gómez Vélchez hace también una aportación interesante: los museos de arte moderno y contemporáneo presentan una actividad mayor y mejor en Social Media, en contraste con los museos provinciales (salvo contadas excepciones como el Museo de Almería, que estudiaremos más adelante), etnográficos y casas-museo. Con respecto a los museos locales, forman un grupo numeroso que demuestra que las redes sociales en Internet presentan una adaptabilidad regional que permite el desarrollo de una promoción y difusión del patrimonio cultural en Red que no es exclusiva de las grandes instituciones.

Pero la realidad es que se observa cierta improvisación en la actuación en Red y falta de unos objetivos claros que den sentido a la labor en Social Media. Se ha comprobado como la mayor parte de los centros culturales crean perfiles en estos espacios

sin un proyecto previo ni mucho menos continuado. Frente a ello, crear un plan de comunicación es la manera de organizar y dar continuidad a este campo de trabajo, otorgando una funcionalidad y unos objetivos claros a cada una de las herramientas disponibles; obteniendo, así, unos resultados que permitan interpretar y evaluar el *feedback* generado y establecer nuevos modelos de trabajo en función de las conclusiones obtenidas (Gómez Vílchez, 2012), ya que cada proyecto en línea requiere de una difusión de contenidos que siga un procedimiento diseñado para cada caso particular, pues no solo se debe tener en cuenta el aspecto cuantitativo referente al número de “Me gusta” o visitas, sino que la evaluación del público también es básica para conocer el perfil del visitante físico o de aquel que consulta los recursos interactivos (Carreras & Pujol, 2009).

“La incorporación progresiva de los museos de arte a la Red en poco más de quince años ha impulsado un replanteamiento de numerosos aspectos museográficos. En la plataforma on-line las referencias arquitectónicas se desvanecen y con ellas las limitaciones expositivas que imponían los espacios físicos; el aura de la obra auténtica se difumina y los objetos artísticos se convierten en datos de consulta; y los visitantes han dejado de ser lectores pasivos para convertirse en creadores de contenidos. Todos los cambios experimentados han sido consecuencia del acelerado desarrollo de la Red y del esfuerzo de los museos por avanzar a la par de la tecnología, pero, en la imparable carrera de Internet, es muy previsible que los museos on-line tengan que volver a replantearse no una, sino muchas veces más” (Del Río, 2012, pág. 69).

2.2. Criterio de selección de la herramienta: Ventajas y posibles usos.

Tal como se ha podido observar anteriormente, cada año, la consultora de investigación de mercados especializada en tendencias de consumo, comunicación y nuevas tecnologías The Cocktail Analysis publica un *Observatorio de Redes Sociales*. En diciembre del año 2015, afirmaba que 3 de cada 4 usuarios ya eran multidispositivo, lo que implica un mayor vínculo y comunicación entre plataformas, teniendo siempre presente la hegemonía permanente de Facebook, seguida de cerca por Twitter. Pero dentro del amplio espectro que representan las redes sociales en Internet también tienen cabida redes sociales culturales como Cultunet o Meetinarts. Ambas de carácter profesional, ponen en contacto a artistas, gestores culturales y profesionales del mundo de la cultura; de forma paralela hay otras muchas como ArtWork Project o Devianart, creadas para artistas plásticos y fotógrafos.

Llegados a este punto, es posible preguntarse: ¿por qué esta tesis se centra en redes sociales generalistas como Facebook y Twitter, en lugar de desplazarse al ámbito específico de la cultura?

La razón radica en que la finalidad última del proyecto que aquí se desarrolla es alcanzar al gran público. El profesional, el artista, ya está dentro del espacio comunicativo del museo o la institución cultural, se trata de ampliar el radio de influencia a un nivel divulgativo, aunque nunca vacío de contenidos. Para que este último supuesto no llegue a producirse, y de nuevo remitiéndonos a capítulos anteriores, se echará mano de las técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio Cultural.

A continuación, se ha dedicado un espacio a la definición de las dos plataformas 2.0 seleccionadas, buscando la presentación sucinta de las herramientas con las que se ha decidido trabajar, ambas redes sociales on-line que, de acuerdo a la clasificación de Ponce, se enmarcan dentro del ámbito general u horizontal, y son, por ello, el mejor camino para alcanzar nuestro objetivo.

No obstante, cabe hacer referencia aquí a la inmediatez y constante cambio del medio on-line. Teniendo en cuenta que la elaboración de esta tesis se ha llevado a cabo durante un período prolongado de dos años y medio, la posibilidad de que las plataformas que vamos a definir presenten modificaciones en el momento de presentación del trabajo finalizado es de un 100% de probabilidad. Las redes sociales son un ente vivo, en constante transformación y mejora, pero ello no implica la pérdida de su esencia inicial, digámoslo coloquialmente: “Facebook siempre será Facebook”, con independencia de los cambios de interfaz o las herramientas que se vayan incluyendo o eliminando. Los apartados que siguen buscarán la manera de definir Facebook y Twitter, junto a las posibilidades de aplicación a la difusión del patrimonio cultural que presentan en el momento de redacción de este estudio; sin embargo, de llevarse a cabo este proyecto, no perder de vista la adaptabilidad a los constantes cambios sociales y tecnológicos sería imprescindible.

2.2.1. Facebook.

Facebook se presenta ante nosotros como un sitio Web 2.0 formado por infinidad de redes sociales internas donde los usuarios crean perfiles personales o páginas y comparten con sus seguidores material multimedia o textos que van agregando gracias a otras aplicaciones TIC integradas en la propia plataforma. Las más comunes, YouTube o Vimeo cuando se trata de publicar vídeos.

Tiene su origen en el año 2004, en la Universidad de Harvard, donde Mark Zuckerberg inició el desarrollo de una comunidad virtual destinada a mejorar la comunicación entre los estudiantes de dicha universidad. Poco a poco, otros centros fueron agregándose al proyecto y, finalmente, en 2006, se abrió a toda la comunidad online, perdiendo así su carácter estudiantil. Su año clave fue 2008, cuando registró un aumento interanual en usuarios del 127% (Maciá & Gosende, 2011, pág. 37), momento en que el sector cultural inicia su trayectoria en esta plataforma. En la actualidad es una de las fuentes de tráfico de información y entretenimiento más importantes del mundo y, por lo tanto, una de las más útiles para cumplir con el objetivo de promoción y difusión del patrimonio cultural en Red. Con el plan de trabajo adecuado, es posible llegar a un gran número de usuarios diarios, convirtiéndose en un canal de marketing viral a coste casi 0 monitorizado gracias a los paneles estadísticos de los que dispone.



Ilustración 4. Logotipo e imagen corporativa de Facebook en noviembre de 2016.

Esta plataforma pone a disposición del usuario tres tipos de perfiles: perfil personal (no válido para el uso empresarial, según la normativa de Facebook), grupos o páginas creadas en base a una temática común que funcionan a modo de zona de debate o punto de encuentro, y, finalmente, las páginas de fans. Las páginas de fans son el espacio más adecuado para el tipo de proyecto que nos ocupa, pues han sido diseñadas para la creación de perfiles por parte de empresas como una vía de comunicación directa con su público.¹⁴ Funcionan prácticamente igual que un perfil personal aunque cuentan con aplicaciones específicas para facilitar la promoción y difusión dentro de la red social Facebook; es aquí donde se encuentran las herramientas estadísticas, de control o monitorización que se renuevan continuamente y permiten conocer a través de los “Me gusta” y “Compartir” efectuados por los seguidores, las tendencias y gustos del público;

¹⁴ Al igual que se especifica en la introducción a este estudio que *Red*, *Internet* y *World Wide Web* son palabras intercambiables en un discurso no técnico, en este punto la situación se repite con los términos *perfil* y *página de fans* en el ámbito de la red social Facebook (mientras que en Twitter únicamente se utiliza el término *perfil*). Puesto que una *página de fans* contiene, al fin y al cabo, un *perfil*, y, a pesar de tratarse de dos espacios diferenciados por determinados matices de gestión, se ha considerado oportuno, a partir del presente apartado, utilizar de manera generalizada el término *perfil*, cediendo *página* exclusivamente a aquellos espacios que se mantienen estáticos y sin actividad 2.0. Evitando, así, generar confusión en el lector, especialmente en lo que concierne al seguimiento realizado a los museos objeto de estudio a lo largo de los capítulos II y III. (Consultar glosario).

facilitando así una interacción triple: Seguidor-seguidor, página-seguidor y seguidor-página, es decir: estamos hablando de una comunicación multidireccional. A partir de las estadísticas resultantes se pueden obtener conclusiones que permiten readaptar y diseñar las estrategias de forma continuada.

En resumidas cuentas, y como ya se ha comentado, Facebook es la red social con mayor número de usuarios del mundo, y si bien es cierto que la mayoría se registra en busca de entretenimiento, también lo es que innumerables empresas, culturales o no, utilizan esta red como plataforma de despegue. Entre las aportaciones que puede hacer al ámbito museístico, observamos que gracias a la comunicación directa con el público a la que da lugar, permite segmentar al mismo de forma adecuada y crear así un mensaje específico para cada sector; con la aportación multimedia la publicidad realizada queda perfectamente contextualizada y, finalmente, los escasos grados de separación entre los millones de usuarios de Facebook permiten que el mensaje enviado viaje a gran velocidad a través de una gran masa crítica de potenciales clientes (Maciá & Gosende, 2011, pág. 38).

2.2.2. Twitter.

Según el autor y fuente consultados, Twitter se encuentra a medio camino entre la red social y el *microblogging*, dado que su dinámica de publicaciones siempre inferiores a 140 caracteres no impide que se vayan generando, de manera espontánea, verdaderas comunidades de intereses comunes en torno a usuarios y *hashtags* o etiquetas concretas. Enfocada a la instantaneidad, esta plataforma destaca por resultar muy útil a la hora de comunicar en tiempo real “el aquí y el ahora”, es decir, por facilitar la transmisión de mensajes con rapidez y eficiencia. Con todo, puede llegar a resultar imposible alcanzar a revisar la totalidad de publicaciones generadas en un día por los perfiles seguidos por el usuario, ya que los antiguos se sustituyen rápidamente por otros nuevos más actualizados.

“El usuario que llega por primera vez a Twitter se siente sobrepasado al comprobar que no es factible intentar abarcar todos los mensajes publicados por las personas a las que hemos decidido seguir. Es materialmente imposible” (Maciá & Gosende, 2011, pág. 95).

El nacimiento de Twitter se sitúa en el año 2006, cuando el ingeniero Jack Dorsey ideó un sistema de comunicación en Internet basado en los breves SMS de los móviles antes de la abrumadora llegada de WhatsApp. 2008 vuelve a ser un año clave, pues Barack Obama, todavía candidato a la presidencia de los EEUU, abrió poco antes su cuenta en esta plataforma 2.0 para informar de sus actividades electorales, lo que provocó un aumento considerable de usuarios.

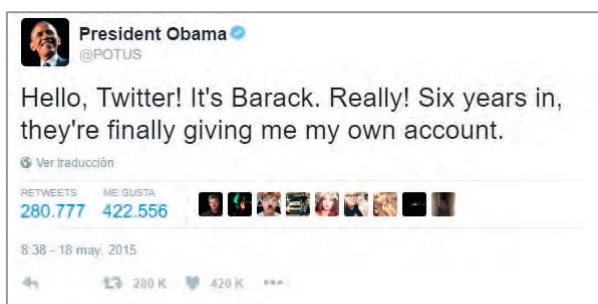


Ilustración 5. Primera publicación, del año 2015, de la cuenta del, ya por entonces, presidente de los EEUU, Barack Obama (President Obama (@POTUS), 2015).

Sin duda alguna, Twitter es una de las redes sociales que más ha transformado el periodismo y los medios de comunicación de masas, puesto que se adelanta a los mismos en la difusión de noticias. Esa inmediatez resulta, cuanto menos, atractiva para las instituciones culturales, pues además de permitir la retransmisión en *streaming* de lo que sucede dentro o en relación con la institución, también permite la conversación fluida, directa e inmediata con el público. Probablemente su secreto resida en la sencillez y la estrategia de escuchar, crear y fidelizar; además de proporcionar un sondeo de reputación on-line gratuito siguiendo, simplemente, a aquellos que opinan sobre uno (Maciá & Gosende, 2011, pág. 96).

Comprobamos pues, que, a pesar de estar tratando con un microblog, Twitter funciona como una red social, ya que se basa en la red de contactos de sus usuarios, cuyo nombre irá siempre precedido por @, para facilitar su identificación dentro del sistema. En este sentido, hay dos relaciones que se pueden ejercer en esta plataforma: *followers* o seguidores y *following* o usuarios a los que el propietario del perfil sigue. En cuanto a su funcionamiento, como se ha señalado, es muy básico: cada usuario aparece en el *timeline* de forma cronológica y en tiempo real según vaya realizando sus publicaciones y, dado que estamos tratando con una plataforma esencialmente interactiva y multidireccional, cabe establecer los tipos de comunicación posible: Uno puede, o bien responder a otro usuario con mensajes públicos, o bien privados; puede hacer menciones haciendo referencia a otro usuario incluyendo su nombre en el contenido del mensaje; y puede realizar un *retweet*, es decir, una reproducción íntegra de la publicación de otro usuario.

Con respecto a las herramientas que pone a nuestra disposición, estas vuelven a ser esencialmente de comunicación directa y frontal, pues a las continuas aplicaciones para Community Manager que van lanzando al mercado, cabe añadir aquellas más básicas que permiten localizar todas las menciones y *retweets* recibidos o realizados, además de proporcionar la posibilidad de crear listas temáticas de los perfiles que interesan al usuario, así como conocer los *hashtags* más utilizados en un momento determinado o con una temática concreta.

Llegados a este punto, cabe apuntar que es necesario tener presente que de nada servirá una gestión de redes sociales perfecta si esta no produce un efecto en el mundo físico. Por ello, es necesario que siempre exista una compensación entre la actividad on-line y off-line, de forma que la primera sirva de apoyo a la segunda, que será siempre la principal, y nunca al contrario.

2.2.3. Museum Week, Día Mundial de los Museos y otras iniciativas en redes sociales.

Una vez conocida la herramienta y la intención de este estudio, es necesario dar un paso más en el esfuerzo por integrar la actividad tradicional de las instituciones culturales con las nuevas oportunidades del escenario on-line presentado. En iniciativas de colaboración como las que se tratan a continuación, veremos que la creatividad, la voluntad y la imaginación son claves, así como la participación activa en acciones de carácter global y colectivo. Por otra parte, queda de manifiesto que tal participación, a pesar de verse influenciada por las circunstancias de cada institución cultural, no va ligada al contexto monetario, sino que parte, más bien, de la existencia de una intención real de trabajo on-line. Esta última afirmación se verá plenamente justificada en los próximos capítulos.

Museum Week.

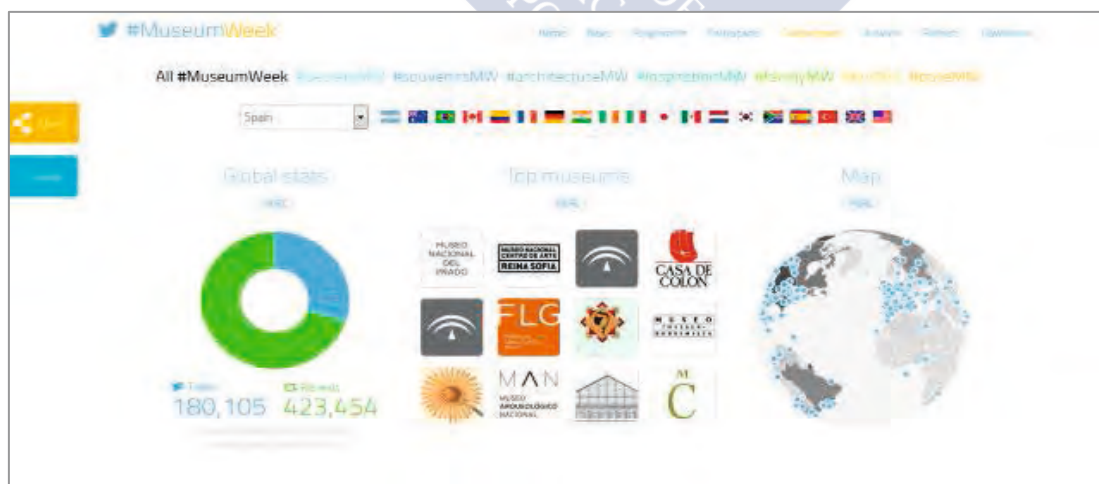
Museum Week es una iniciativa que toma forma en el año 2014 de la mano de una serie de profesionales del mundo del arte y los equipos de Twitter de diferentes partes del mundo que buscan la introducción de las instituciones culturales en los medios sociales 2.0 a la vez que acercan al público general a su actividad diaria.

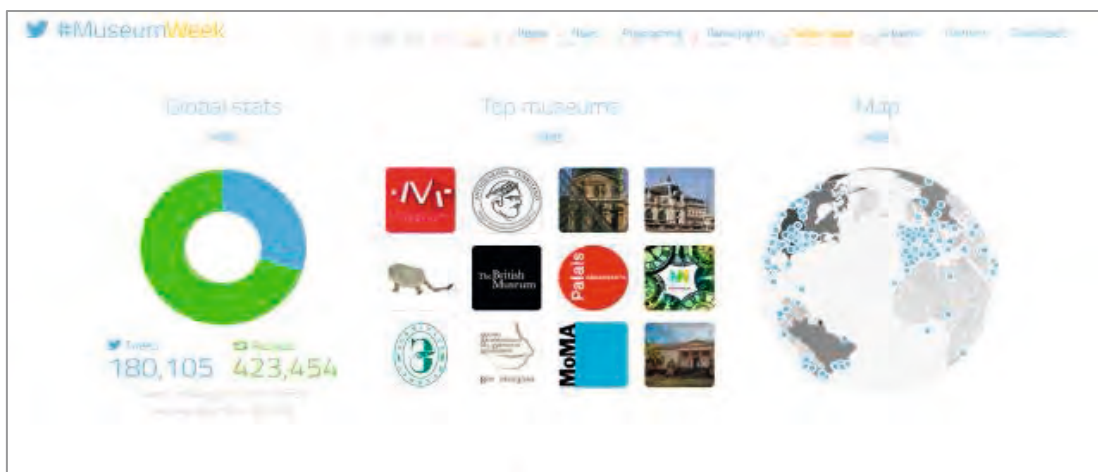
Entre sus principios destaca un calendario semanal estructurado en base a un *hashtag* diseñado para cada día. Es decir, 7 días, 7 temáticas que deben ser compartidas

por los museos o instituciones participantes de todo el mundo. Se trata de que dialoguen entre sí comunicando experiencias a través de temas comunes, marcados por una etiqueta concreta, a la vez que todos sus seguidores pueden sumarse a la conversación.

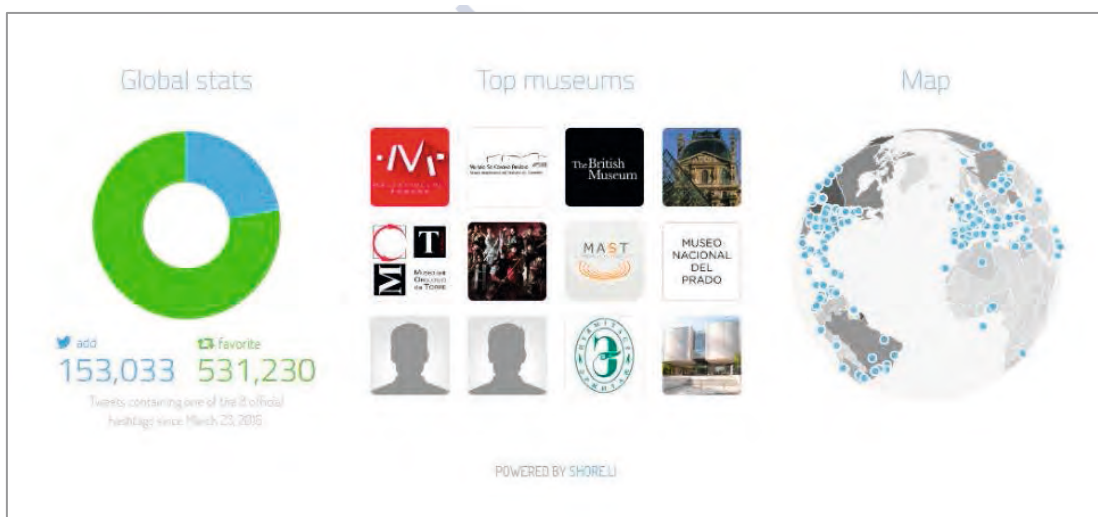
Este estudio ha seguido de forma exhaustiva su segunda y tercera edición, en el año 2015 y 2016, respectivamente. Desarrollada, en el primer caso, desde el lunes 23 de marzo y hasta el domingo 29 del mismo mes, los *hashtags* propuestos fueron: #secretsMW, #souvenirsMW, #architectureMW, #inspirationMW, #familyMW, #favMW y #poseMW. Al año siguiente, entre el 28 de marzo y el 3 de abril, el número de publicaciones compartidas en Twitter bajo los *hashtags* diseñados para la ocasión (#secretsMW, #peopleMW, architectureMW#, #heritageMW, #futureMW, #zoomMW y #loveMW) mejoraron su acogida entre el público y las instituciones de manera progresiva, al menos a nivel general. Veremos ejemplos concretos de ellos en los capítulos II y III de esta tesis.

En las siguientes ilustraciones observamos el resumen de las estadísticas de participación global y española proporcionados por el espacio Web oficial en su segunda edición. Debemos tener muy en cuenta las cifras: Durante la semana que duró la Museum Week en 2015, participaron más de 2800 museos y galerías de hasta 77 países diferentes, instituciones de las cuales 181 eran españolas (Ryst, 2015).





Fuente www.museumweek2015.org



Fuente: www.museumweek2016.org

Esta iniciativa global permite a millones de personas en todo el mundo interactuar con las instituciones y museos que más les interesen, independientemente de su ubicación geográfica, su tamaño o el tipo de colección que albergan. Sin embargo, existen autores que remarcan que este “compartir información” no es en absoluto gratuito, pues tal como hemos señalado anteriormente, estas acciones en plataformas 2.0 no sólo cumplen una labor difusora, sino también informativa para con el museo, pues dan lugar a conocer más y mejor a sus seguidores en redes sociales y qué funciona y qué no dentro del mundo físico. Ejemplo de ello son los *hashtags* #souvenirsMW o #poseMW, pues permiten a la institución observar qué es lo que llama más la atención del público objetivo y que, a su criterio, merece ser expuesto en sus perfiles sociales on-line para que sus amigos y seguidores los vean.

Día Internacional de los Museos.

El Día Internacional de los Museos o Día Mundial de los Museos se celebra en todo el mundo desde el 18 de mayo desde 1977 y, cada año, el Consejo Consultivo del International Council Of Museums (ICOM) selecciona un tema a través del que ofrecen a los museos y sus profesionales la oportunidad de acercarse al público y la sociedad que los alberga (ICOM España, 2012). Generalmente, se suele aprovechar esta ocasión para impulsar iniciativas dentro de las instituciones culturales destinadas a la comunicación con el público objetivo y, especialmente durante la edición del año 2015: “Museos para una sociedad sostenible”, tal acción tuvo lugar, esencialmente, en el ámbito de las redes sociales. Más de 35000 museos de 145 países participaron en las iniciativas relacionadas con la festividad (ICOM, s.f.). En el caso español, destacan las acciones llevadas a cabo por el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid, donde la actividad off-line toma presencia on-line a través de su perfil en Facebook y Twitter. Tales cifras se repitieron durante su edición de 2016, “Museos y paisajes culturales”.¹⁵



Ilustración 6. Publicaciones en Twitter del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid en relación a la creación de una serie de tetrabriks con la impresión de obras claves del museo llenos de agua que los visitantes debían depositar, una vez disfrutado su contenido, en contenedores de cristal destinados a su reciclaje. Con ello el museo hacía un guiño al tema propuesto por el ICOM: “Museos para una sociedad sostenible”, a la vez que difundía su colección (Museo Thyssen (@museothyssen), 2015).

¹⁵ El caso compostelano y su iniciativa DIM Compostela será estudiada y analizada con detenimiento en el capítulo III de este trabajo tanto en lo referente a su edición en 2015 como en 2016.

Otras iniciativas.¹⁶

Además de las propuestas de carácter colectivo y global señaladas, a lo largo de este estudio se han observado algunas actividades en Social Media que deben ser tenidas en cuenta, destacando el uso recurrente de *hashtags* generalistas:

Hashtag	Ejemplo	Variantes
#(TalDíaComoHoy)		#Tdch, #OnThisDay, #Otd, #BornToday...
#(Título de una exposición)	#DefiningBeauty. British Museum #HoyTocaPrado. Museo Nacional del Prado.	#AvanceExpos. Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid.
#(Nombre del Artista)	#Bosco. Museo Nacional del Prado.	@tttp. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Pertenece al artista Daniel G. Andújar.
#Actividad	#MummyMonday. British Museum.	#Aldetalle. Museo Nacional del Prado. Crea un juego dentro de Twitter.

Tabla 1. Algunos ejemplos de iniciativas desarrolladas en redes sociales a través del uso de *hashtags*.



Ilustración 7. El perfil de Twitter de la National Gallery utiliza en esta publicación el hashtag #InstaMuseum como reclamo para aumentar el número de seguidores del museo en Instagram durante el verano de 2015. Se demuestra, así, la versatilidad de este tipo de elementos (National Gallery (@NationalGallery), 2015).

Ejemplo de a lo que se refiere este apartado es #Undiaen, iniciativa presente en las redes sociales de espacios como el Museo del Romanticismo, quien recurre a esta etiqueta en aquellas publicaciones destinadas a mostrar el día a día de los diferentes departamentos del museo, humanizándolo y haciendo que el visitante se identifique con él. Pronto otras instituciones se hicieron eco del *hashtag*. En la misma línea destaca la

¹⁶ No se pasarán por alto las iniciativas individuales destacadas de los museos e instituciones culturales objeto de estudio en los capítulos II y III, las cuales serán comentadas en su momento.

acción #InstaMuseum organizada por Museum 140¹⁷ el 26 de agosto de 2014 en Instagram y Twitter a la vez. La idea era, por una parte, llevar a los usuarios hacia una nueva perspectiva de los museos, y por otra, llamar a estas instituciones a unirse al mundo 2.0. Sin duda el éxito fue rotundo, pues en los dos primeros días de vigencia del *hashtag*, más de 2700 *tweets* fueron enviados y se convirtió en *trending topic* en 15 países diferentes (Museum140, 2014). En la actualidad #InstaMuseum sigue utilizándose cada vez que se sube a la Red una fotografía de un museo y, muy en relación con esta etiqueta se encuentra #MuseumSelfie, iniciativa anual promovida por www.culturethemes.blogspot.com.es, consistente en que el visitante se haga sí mismo una fotografía en su museo, con la pieza que más le guste... etc.

Como podemos observar, muchas veces, más allá de las que pueden ser consideradas como las dos clásicas redes sociales, los grandes museos se han ido introduciendo en otros espacios como Google+, YouTube, Pinterest, Flickr y, sobre todo, Instagram. Destacan propuestas novedosas como la de Foursquare, que otorgan a los gestores la capacidad de contactar directamente al usuario y proveerle información.

Con todo, en este trabajo se ha considera oportuno centrarse en el buen uso de las dos plataformas más funcionales y con mayor número de usuarios durante su redacción, Facebook y Twitter, de manera que, una vez dominadas, la ampliación de recursos 2.0 se produzca de forma natural y progresiva.

¹⁷ Museum 140 es una iniciativa fundada en Edimburgo en marzo del año 2011 por Jenni Fuchs que tiene como finalidad principal reunir a museos y amantes de los museos de todo el mundo a través de diferentes proyectos en redes sociales, teniendo especial apoyo en Twitter (Museum140, s.f.).

3. Legislación y políticas de privacidad propias

Uno de los principales objetivos de la red social se alcanza en el momento en el que sus miembros utilizan el medio on-line para convocar actos y acciones que tengan efectos en el mundo off-line. Con todo, existe una legislación vigente que afecta al uso de las redes sociales en España en relación al honor, intimidad y la propia imagen. No cabe realizar aquí, por razones de extensión, un estudio profundo de la misma. No obstante, y por orden cronológico, es la que sigue (INTECO, 2009):

- Derecho fundamental a la protección de datos, regulado específicamente en el artículo 18.4 de la Constitución.
- Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de Protección Civil del Derecho al Honor, a la Intimidad Personal y Familiar y a la Propia Imagen.
- Ley de Propiedad Intelectual. En el texto refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI-CE).
- Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Desarrollo de la Ley Orgánica de Protección de Datos (RDLOPD).

Como podemos observar, tanto la normativa nacional, como la comunitaria, parten de un grado elevado de restricción de los derechos de explotación, tanto de la imagen de una persona como de sus creaciones. Por ello, a la hora de desarrollar una actividad de marketing en redes sociales para una institución cultural o museo que implique publicar y/o compartir imágenes que, bien muestren el rostro de alguno de los visitantes, bien estén sujetas a derechos de autor, deben tenerse muy en cuenta los preceptos de la legislación enumerada anteriormente.

Finalmente, en lo que concierne a las políticas de privacidad específicas tanto de Facebook como Twitter, estas se encuentran disponibles on-line, y progresivamente se ajustan y adaptan a las circunstancias que en torno a estas plataformas van surgiendo, por lo que el museo usuario de dichas herramientas debe tenerlas siempre presentes.



II. MODELOS DE CARÁCTER INTERNACIONAL Y NACIONAL A VALORAR.

Antes de llevar a cabo un análisis profundo de los modelos seleccionados, es necesario puntualizar que, a pesar de tener como base de estudio una serie de comparativas y paralelismos, en ningún caso se ha realizado una equiparación a nivel institucional, sino de gestión de contenidos. Se ha llevado a cabo una observación y toma de modelos entendidos siempre a escala, teniendo en cuenta comportamientos y estrategias que, adaptados, puedan tener cabida en la idiosincrasia propia de las instituciones culturales de Santiago de Compostela. En este sentido, se ha tenido presente que las circunstancias de las instituciones de envergadura internacional o nacional no son equiparables a los modelos de regionalidad menor; sino que más bien se presentan como verdaderos paradigmas a seguir en el campo estratégico de la gestión de promoción cultural en redes sociales. En contraste, quedará demostrado que no es tanto una cuestión de recursos como de buena administración de contenidos, voluntad y capacidad de adaptación a la ya no tan nueva situación comunicativa.

Para la selección de los modelos que presentaremos en los próximos apartados, en primer lugar se llevó a cabo un seguimiento de las páginas Web oficiales de aquellas instituciones presentes en los estudios sobre museos 2.0 y museos en Red consultados para el desarrollo teórico de esta tesis; a partir de ellas la atención se derivó a los perfiles más activos en las redes sociales objeto de estudio: Facebook y Twitter,¹⁸ buscando encontrar en ellos una metodología de desarrollo de la promoción y difusión del patrimonio cultural en Red acorde a los criterios que más adelante plantearemos.

Así, a lo largo del año 2015 (enero – diciembre) se realizó un seguimiento diario y exhaustivo al comportamiento de instituciones museísticas de carácter internacional como son el British Museum y el Victoria and Albert Museum de Londres, Reino Unido,

¹⁸ Con ello nos referimos a los perfiles (páginas de fans) en Facebook y Twitter y que cuentan con enlace desde sus páginas Web oficiales. En caso de carecer de página Web propia o que esta no cuente con hipervínculos, y, únicamente en lo que concierne a las redes sociales mencionadas, se estudiarán aquellos cuya actividad muestre ser la gestionada directamente por la institución. De producirse esta situación, aparecerá señalado en el texto general y nunca a pie de página.

el Musée du Louvre de París, Francia, y la Collezione Peggy Guggenheim de Venecia, en Italia.¹⁹

Acercándonos cada vez más a nuestro propio marco cultural, a nivel estatal se seleccionaron el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid, junto con el Museo Guggenheim de Bilbao. Para la elección de los tres primeros casos se realizó un análisis bibliográfico y seguimiento en Red para reconocer entre las instituciones de mayor envergadura, aquellas que pudieran reportar datos o comportamientos de interés para el desarrollo metodológico de este estudio. En el caso del Museo Guggenheim de Bilbao, su presencia se debe no solo a su acertado comportamiento centrado en la comunidad social más cercana, sino también a un deseo inicial de llevar a cabo una comparativa con el caso del Guggenheim de Venecia. Tal paralelismo finalmente no tuvo lugar, debido a que, sencillamente, no existe; lo cual pone de manifiesto que el individuo situado tras las redes sociales puede determinar la personalidad de una institución. En lo referente a los modelos veneciano y vasco, a pesar de compartir nombre, no comparten apellidos en la dirección y selección de sus estrategias comunicativas en el Social Media.

De este modo, en los apartados 2 y 3 de este capítulo, se mostrará que existen iniciativas y comportamientos comunes a nivel nacional e internacional a los que las instituciones culturales compostelanas pueden y deben sumarse. Pero dando un paso más hacia un ámbito mucho más regional y de territorialidad determinada, el apartado 4 se ha dedicado al sucinto análisis de una serie de instituciones que pueden dar lugar al desarrollo de paralelismos de interés con los casos seleccionados en Santiago de Compostela, cuyo seguimiento exhaustivo se expone en el capítulo III. La selección de dichos casos regionales se ha establecido en base a esa potencial comparativa. Son tales como: el Museo de Almería, de similar índole que el Museo das Peregrinacións e de Santiago; el MACBA de Barcelona y el MUSAC de León, en línea con el CGAC; Ciutat de les Arts i les Ciències de Valencia, que linda con la Cidade da Cultura de Galicia; la Sagrada Família de Barcelona, en relación con el Museo Catedral de Santiago; el Muséu del Pueblu d'Asturies, en relación con el Museo do Pobo Galego; y, en relación a la

¹⁹ Si bien en un inicio se quiso contar con el Museum of Modern Art (MoMA) de Nueva York, EEUU, y el Rijksmuseum de Ámsterdam, Holanda, tras un primer mes de seguimiento a sus redes sociales (enero de 2015) se llegó a la conclusión de que la sociedad que los alberga y su comportamiento en Social Media, así como su idiosincrasia comunicativa, no es adaptable al tipo de análisis que se pretende realizar en esta investigación, por lo que carece de sentido teórico o práctico incluirlas. Por esta razón se ha decidido ceñirse al espacio europeo más occidental como ejemplo internacional.

búsqueda de un paralelismo adecuado al Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, el Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares, por su identidad y territorialidad se han encontrado múltiples dificultades, siendo finalmente el Monestir de Pedralbes la mejor opción.

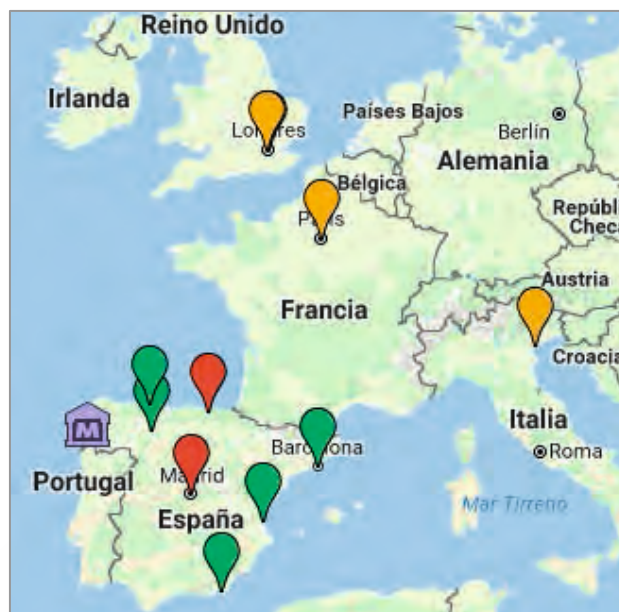


Ilustración 8. En amarillo: ubicación de los modelos de carácter internacional. En rojo: situación de los modelos de carácter nacional. En verde: lugar en que se encuentran las instituciones estudiadas como paralelismos regionales.

Al análisis diario que corresponde al año 2015, se añadieron otros tres segmentos temporales: dos de ellos se corresponden con las iniciativas colectivas DIM Compostela²⁰ y Museum Week, en sus ediciones de 2015 y 2016; y un tercero responde al intervalo de tiempo desarrollado entre el 16 de noviembre y 14 de diciembre del año 2016, de manera que fuese posible estudiar los posibles cambios en el comportamiento en Facebook y Twitter de los espacios culturales señalados.

Para terminar, cabe llevar a cabo una última puntualización. Si bien continuamente se tratará con el patrimonio cultural y su difusión en términos generales, los modelos de actividad en redes sociales seleccionados son, en su mayoría, espacios museísticos, o centros de arte. La razón radica en la adaptabilidad de la comunicación museística: Todo bien patrimonial puede y debe contar con un perfil en Social Media, pero en caso de tratarse de un bien inmueble, un BIC como un castillo medieval, un antiguo convento, una edificación de determinado valor... etc. este actuará de cara al público como un espacio de recepción de visitas, de desarrollo de actividades en relación

²⁰ Solo en el caso de Santiago de Compostela.

con su contexto más cercano... Es decir, actuará como si de un museo se tratase, por lo que sus necesidades comunicativas y estratégicas quedarían cubiertas casi totalmente ateniéndose a las pautas que se proporcionarán en los próximos capítulos; si este proceso se hiciera al revés, ciertos parámetros, como la gestión de la difusión de una colección permanente, podrían quedar descubiertos.



1. Criterios de selección y seguimiento.

En múltiples ocasiones se ha señalado que las redes sociales en Internet se han convertido en el mejor mecanismo de análisis del público objetivo; que través de ellas resulta sencillo iniciar, mantener y desarrollar una relación adecuada con el visitante; y que se presentan como un espacio donde transmitir aquellas cualidades y valores que están presentes en el patrimonio cultural y no en otras actividades.

En línea con ello, existen múltiples procesos que explican la toma de decisión del visitante de acudir a una institución cultural en la medida en que el contacto con un servicio intangible como el que nos atañe es totalmente deliberado y casi nunca impulsivo; los expertos en marketing plantean hasta cinco etapas en esa toma de decisión previa al contacto cultural: aparición de la necesidad, recopilación de la información y opiniones de terceros, evaluación de la decisión, ejecución y acción tras la ejecución (Camarero & Garrido, 2004, pág. 82). Como podemos comprobar, en todas ellas tiene cabida la influencia de las redes sociales, por ello, debemos concebirlas como parte integral y nunca aislada del proceso, un error recurrente que analizaremos más adelante.



Ilustración 9. En el mes de agosto de 2015, el Centro Galego de Arte Contemporánea decidió prescindir temporalmente de la actualización de sus redes sociales sin proporcionar mayor explicación a sus seguidores. El paro se mantuvo hasta finalizar el período estival (CGAC (@cgac_santiago), 2015).

Asimismo, también se ha dicho que las redes sociales no son solo un espacio comunicativo, sino que también nos proporcionan un terreno idóneo de creación de imagen e identidad. En el primer caso, debemos comprender que la imagen se conforma como una representación mental de los beneficios o atributos que proporciona un producto y que incorpora sensaciones que pueden resultar positivas, negativas o incluso neutras, resultando estas de una falta de notoriedad (Camarero & Garrido, 2004, pág. 130). En el segundo, al hablar de identidad hablamos de la personalidad de la institución, pues cada una cuenta con una idiosincrasia propia, con un sello distintivo. Teniendo ambos conceptos en cuenta, debemos comprender que todo lo que haga el Community

Manager quedará puesto en boca de la totalidad del museo, pasando a definir el carácter y la personalidad del mismo, la cual forma parte de su imagen pública.

“Obviamente la personalidad de quien escribe en las redes sociales se ve reflejada en el perfil de la institución, lo cual supone una gran responsabilidad porque te conviertes en la imagen emocional del museo. El gusto personal queda inevitablemente plasmado, aunque es clave comprender que no es bueno usar el “yo” mayestático siempre” (Sesé, 2015).

En esta línea, hoy día se mantiene abierto el debate en torno a los límites entre la vida personal y profesional en este ámbito, plantearse hasta donde llega la institución y dónde comienza la persona o equipo que trabaja con y para sus redes sociales se torna apremiante. Una figura que puede resultar ilustrativa en este sentido es la de Guillermo Solana, director artístico del Museo Thyssen-Bornemisza durante la elaboración de esta tesis, y su perfil personal en Twitter, @GuillermoSolana, el cual abandonaba en septiembre de 2015 (NewsReputation, 2015) a pesar de ser uno de los activos con más seguidores del museo en la Red. Otro ejemplo a tener en cuenta es el de Javier Pantoja, jefe del servicio Web del Museo del Prado, para el que la identidad de una institución es un problema constante. Plantea, para superarlo, establecer una estrategia clara, consistente y coherente con la imagen que se quiera dar (Pantoja, 2015). Esta última es una de las premisas que perseguirá este estudio.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, en las siguientes páginas se pondrán de manifiesto las conclusiones extraídas tras el seguimiento de los casos reales de carácter nacional e internacional señalados, cuyas iniciativas en redes sociales pueden considerarse modelos de calidad e impacto mediático en un público ajeno a la institución; es decir, aquel sin un contacto personal más allá del que puede tener cualquier visitante eventual o asiduo que se limite a seguir al museo en sus perfiles y páginas on-line o visitar su página Web.

Tal análisis, llevado a cabo entre enero y diciembre de 2015, ha tenido en cuenta las siguientes pautas, las cuales se han entendido como elementos clave para el buen desarrollo de la actividad de promoción y difusión cultural en Red tras la consulta de bibliografía especializada en marketing on-line, redes sociales en Internet y promoción del patrimonio cultural:

- Estrategia, periodicidad y dinamismo de las publicaciones.
- Capacidad didáctica y contenidos culturales e histórico-artísticos.

- Tono en que la institución cultural se dirige al público objetivo y capacidad de interacción con el mismo.
- Capacidad de promoción y difusión del patrimonio cultural utilizando técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio.
- Capacidad de interacción con las instituciones culturales del entorno y aquellas de similar índole.
- Capacidad de trabajo colectivo entre los distintos perfiles abiertos en redes sociales.
- Transparencia e interacción con la realidad social cercana.

1.1.Estrategia, periodicidad y dinamismo.

Con esta idea nos acercamos al concepto de marketing y de fidelización de clientes, lo cual conlleva una necesidad de crear campañas a corto-medio-largo plazo.²¹ El trabajo en redes sociales on-line es una carrera de fondo (Maciá & Gosende, 2011, pág. 30) donde primero debemos escuchar las necesidades de nuestro público y, a partir de ellas, generar la estrategia más adecuada en base a la oferta disponible, teniendo claro cuál es la respuesta que esperamos.

En este sentido, la mayoría de las veces se comete el error de crear primero un perfil o cuenta y después intentar definir un plan de acción. De esta manera, al no existir una disciplina de trabajo, una meta que perseguir, la actividad acaba desapareciendo y la reputación de la institución cultural en cuestión queda desprestigiada en ese canal concreto.

Junto con la capacidad de gestión estratégica que tiene su máxima expresión en la periodicidad de publicación de contenidos, el dinamismo con el que se presentan estos es un arma de captación del interés del lector. Las redes sociales, todas ellas, se caracterizan por la frescura de información y la capacidad continua de renovación, son dinámicas por definición, pues cada *post* debe destacar sobre otros cientos de miles que aparecen con segundos de diferencia. El uso de elementos multimedia, imágenes o vídeos, es un recurso

²¹ A lo largo del seguimiento realizado, se ha considerado oportuno diferenciar entre planteamientos o estrategias a corto (entre 5 días y 2 semanas), medio (de 2 semanas a 2 meses) y largo plazo (a partir de 2 meses). La selección de dicho criterio se debe a la necesidad de adaptarse a las necesidades estratégicas en redes sociales de las instituciones estudiadas a nivel regional y en Santiago de Compostela, la cual no tiene nada que ver, como es obvio, con espacios como el Museo del Prado y su equipo de marketing.

primario. La arquitectura contemporánea es un buen ejemplo de elementos que se prestan a este tipo de marketing de la estética, de creación de imagen e imaginario popular; pero, pensemos por un segundo en el abanico de posibilidades que proporcionan el barroco de placas compostelano o la cultura de la lluvia en Galicia (Consultar Anexo I. Ilustración 1.).



Ilustración 10. Un ejemplo perfecto de a lo que nos referimos es esta iniciativa del Museo Thyssen-Bornemisza, que se prolonga durante varios meses del año 2015. Consiste en publicar, cada lunes, una obra dónde se pueda contemplar una sonrisa; un mensaje sin duda positivo para el inicio de la semana, generando en el espectador una sensación agradable y cercana (Museo Thyssen-Bornemisza, 2015). En el ejemplo presentado: *Mujer en el baño* (Roy Lichtenstein, 1963, Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid).

1.2.Capacidad didáctica y contenidos culturales e histórico-artísticos.

La didáctica es parte de las funciones básicas de un museo, pues se basa en ampliar el conocimiento del público sobre el patrimonio cultural a través de la creación de nuevos contenidos histórico-artísticos de calidad. Para ello, la institución debe recurrir a las piezas u obras de su propia colección o aquellas que estén expuestas; apoyándose en la Interpretación del Patrimonio para transmitir sus valores y significados.

Un buen ejemplo de cómo conjugar marketing cultural y didáctica, es la iniciativa llevada a cabo por el Museo Nacional del Prado en Twitter: el juego semanal #Aldetalle, de cuyo inicio alerta con antelación, provocando que la actividad se desarrolle durante algunas horas, mientras que el resto del día las publicaciones giran en torno al tema escogido para el juego, aprovechando el contexto creado. Gracias a este tipo de acciones, el museo no solo crea verdaderas guías de contenidos, sino que provoca interés en el espectador, que, una vez visitado el museo, podrá aplicar *in situ* aquellos conocimientos adquiridos.



Ilustración 11. Una vez por semana el museo publica un fragmento de alguna de las piezas de la colección e insta a los seguidores en dicha red social a que traten de adivinar de qué pieza se trata. Como ayuda, proporciona pequeñas pistas acompañadas de *links* a la Web oficial del museo.

En la imagen, una de las ediciones de #Aldetalle de junio de 2015 sobre *Jarro de jaspe verde y oro* (Anónimo. S. XVI-XVII) (Museo del Prado (@museodelprado), 2015).

1.3. Tono en que la institución cultural se dirige al público objetivo y capacidad de interacción con el mismo.

Como ya se ha señalado, la manera en que una institución se dirige a sus visitantes marca la percepción que estos tendrán de ella. Por eso es muy importante encontrar un tono adecuado en redes sociales donde mayores, jóvenes, eruditos y gran público se puedan sentir cómodos. Una institución cultural debe ser, por definición, inclusiva y, ante todo, la comunicación bidireccional debe ser el punto de partida, pero la multidireccionalidad del mensaje se conforma como la verdadera meta a alcanzar.

Hemos visto también en capítulos anteriores que, tradicionalmente, los museos, centros de arte e instituciones culturales en general se han centrado más en la custodia y protección de objetos, en lugar de en el imaginario creado en sus audiencias. Pero en la actualidad el público ha cambiado, y con él sus necesidades y valores, de ahí que la relación con el mismo se haya llegado a convertir en algo prioritario para el gestor

cultural. Con todo, ello no implica rebajar la calidad de los contenidos transmitidos, sino más bien adaptarlos y hacerlos accesibles.

“Hay que encontrar una cercanía, pero sin perder la referencia”
(Hernando, 2013)

En esta línea de inclusión toma relevancia la capacidad de humanizar la institución. En ella trabajan donantes, voluntarios, conservadores, auxiliares... Dar relevancia a su existencia no solo pone rostro a la institución, sino que humaniza un servicio intangible como es la cultura.



Ilustración 12. El Musée du Louvre suele incluir fotografías del montaje de exposiciones donde se pueden reconocer a los trabajadores de la institución. En este caso la escena se enmarca en la muestra *Poussin et Dieu* (2 de abril – 29 junio de 2015) (Musée du Louvre (@MuseeLouvre), 2015)

Por otra parte, la necesidad de sentirse apreciado y aceptado en comunidad para desarrollar los propios intereses es algo inherente al ser humano. Debemos explotar tal instinto haciendo que el espectador se sienta escuchado por la institución con la que pretende interactuar interpe­lándolo directa o indirectamente, aumentando, así, el valor de esta (Consultar Anexo I. Ilustración 2.).

Finalmente, cabe apuntar que una parte básica de esta inclusión es tener muy en cuenta la satisfacción o insatisfacción de los visitantes, pues influirá en su futuro comportamiento en redes sociales on-line y off-line. Es necesario saber gestionar las opiniones tanto negativas como positivas. Un ejemplo perfecto es el Victoria and Albert Museum de Londres y los comentarios en una publicación en Facebook de agosto de 2015 donde se observa una queja por parte una visitante que viene motivada por una cuestión que nada tiene que ver con el ámbito histórico o artístico, pero sí con la imagen de la institución cultural.



Ilustración 13. Fragmento de una conversación extraído del tablón de Facebook del Victoria & Albert Museum. Una madre transmite públicamente su malestar sobre una situación vivida en el museo con su hija a través de un vídeo en el perfil del museo. La reacción de la institución es ejemplar: responde en público, pide disculpas y solicita a la persona ofendida que se ponga en contacto directamente con la dirección. Así, el Victoria & Albert muestra que sus visitantes son importantes para él (V&A, 2015).

1.4. Capacidad de promoción y difusión de la actividad cultural utilizando técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio.

Las técnicas relacionadas con la Interpretación del Patrimonio Cultural proporcionan métodos de presentación, comunicación y explotación que deben ser coherentes con el bien patrimonial y que hoy día son básicos en el contacto con el público. No es una simple entrega de información, sino más bien una “traducción” al lenguaje del espectador de aquellos contenidos histórico-artísticos más técnicos, interpelando a las emociones de los visitantes y recurriendo, incluso, a la estética de los objetos, haciendo uso de la personalidad definida previamente por y para la institución que esté llevando a cabo la acción didáctica.

Dando un paso más, la promoción de las actividades, iniciativas o proyectos menos conocidos de una institución cultural debe ser entendida como parte intrínseca de su estrategia de marketing. Muchas veces los medios de masas más tradicionales no dejan lugar a actividades que pueden ser consideradas secundarias o menos relevantes, pero en un perfil on-line creado *ad hoc* tiene cabida todo lo que a su criterio y el de sus visitantes sea importante. Hoy día, “Me gusta”, “Compartir” o los *hashtags* junto con el número de

retweets que tenga un *post* es un sistema de promoción perfecto, por ello las publicaciones deben ser atractivas y dinámicas. En relación a esto, el diseño de una estrategia y la planificación a largo plazo son herramientas para el éxito, entrando en juego, también, el parámetro de periodicidad que utilizábamos anteriormente. Es decir, debe existir una programación interna específicamente diseñada para el ámbito 2.0 de las redes sociales donde la Interpretación del Patrimonio Cultural termina diluyéndose entre las demás variables de análisis planteadas hasta ahora.

Sumando otro punto de vista a este concepto, la capacidad de adaptación de contenidos se conforma como un recurso a tener en cuenta dentro del ámbito del turismo cultural. El producto cultura, ya sea como museo o en cualquier otro formato, contribuye al desarrollo sustentable de una actividad turística que tiene como soporte y beneficiario a la propia comunidad, de la que puede llegar a convertirse en imagen de marca, de ahí que una correcta promoción y difusión de su relevancia histórico-artística sea clave (Fernández & Guzmán, 2002).

1.5.Capacidad de interacción con las instituciones culturales del entorno y aquellas de similar índole.

En cualquier caso, la comunicación del producto cultural no debe estar dirigida únicamente al público potencial, sino que es imprescindible contar con aquellas entidades que van a actuar como difusoras, bien otras instituciones culturales o museos, bien organismos públicos, e incluso oficinas de turismo o agencias de viajes si fuera necesario (Camarero & Garrido, 2004, pág. 215).

Pero sin lugar a dudas, la clave de este estudio se encuentra en la interacción entre instituciones culturales: Crear comunidad en redes sociales es imprescindible en contextos como el compostelano, pues una red bien tupida de los museos y colecciones visitables de Santiago de Compostela permitiría, no solo la circulación fluida de información, sino que daría lugar a una promoción y difusión común a la vez que individualizada entre los seguidores de cada uno de los distintos espacios de creación cultural. Se trata de construir una tela de araña, cuyo centro será la actividad cultural y museística compostelana, actuando las diferentes instituciones culturales como enlaces con un mismo propósito: la promoción patrimonial.

Este criterio es el que ha determinado la selección de paralelismos a nivel regional, los cuales serán estudiados con detenimiento en el apartado 4 de este capítulo. Con todo,

se puede adelantar que, a pesar de resultar un comportamiento recomendado en todos los manuales de marketing con redes sociales, en escasas ocasiones se llega a echar mano de una estrategia colaborativa tan primaria como la aquí defendida.



Ilustración 14. Un buen ejemplo de a lo que nos referimos es este *post* del Museo de Almería de agosto del 2015 donde el museo se hace eco de la presencia en Facebook y Twitter de la Consejería de Cultura andaluza, incluyendo, además, una imagen de sendos perfiles (Museo de Almería, 2015).

1.6.Capacidad de trabajo colectivo entre los distintos perfiles abiertos en redes sociales.

En la mayoría de los casos estudiados, sobre todo en aquellos de mayor envergadura, una misma institución cultural suele tener varios perfiles abiertos tanto en la misma red social, como en diferentes plataformas 2.0. En este sentido, la capacidad gestora del Community Manager adquiere vital importancia, pues debe ser capaz de coordinar toda la información que se quiera publicar. Que el departamento de restauración del Museo Thyssen-Bornemisza, el de didáctica y el espacio comunicativo más general muestren en redes sociales la multidisciplinariedad de los distintos departamentos de una misma institución no es un trabajo sencillo:



Ilustración 15. Mostrar que no existen departamentos estanco dentro de una misma institución es una tarea ardua para un Community Manager. En este caso, el departamento de restauración del Museo Thyssen-Bornemisza *retwitea* una publicación del departamento de didáctica (Educa Thyssen (@EducaThyssen), 2015).

No obstante, cuando trabajamos con espacios de influencia menor como puede ser un museo regional, la clave está no tanto en dividir sus perfiles en Facebook en los diferentes departamentos, como en conseguir que una herramienta se conforme como punto de apoyo de otra. Facebook o Twitter son verdaderas plataformas de despegue para los canales de YouTube o Vimeo, los álbumes fotográficos de Pinterest e Instagram o entradas específicas en Wikipedia (Consultar Anexo I. Ilustración 3.).

1.7. Transparencia e interacción con la realidad social cercana.

Es sabido que el ser humano es más emocional que material, por ello, apelar a las emociones del público, humaniza. Pero, en este caso, no nos referimos únicamente a las emociones individuales, sino también a conceptos universales como la solidaridad. Dar visibilidad al hecho de que la cultura y las instituciones que la albergan forman parte de la realidad de su público es de vital importancia, pues en ocasiones se plantean como un ente ajeno al mundo del que provienen sus visitantes.

Un ejemplo de la actitud a la que nos referimos es la tomada por la Cidade da Cultura de Galicia con respecto a los atentados contra el diario satírico Charlie Hebdo en 2015, tiñendo sus torres con los colores de la bandera francesa. Cercano a ello encontramos la publicación del Musée du Louvre de París en relación a la destrucción de obras de arte en Irak mientras el propio museo se encontraba bajo amenaza terrorista, tal como muestra la Ilustración 16.



Ilustración 16. En la publicación de la Cidade da Cultura de Galicia se pueden contemplar las Torres Hejduk, diseñadas por el arquitecto en 1992, iluminadas con los colores de la bandera francesa. Esta iniciativa se repetirá en múltiples ocasiones en apoyo contra la violencia de género o la lucha contra el cáncer de mama, entre otras, asignando un color para cada ocasión (Cidade da Cultura de Galicia, 2015). Junto a dicha escena, a lo largo del período de seguimiento, el Musée du Louvre echará mano de sus perfiles en Facebook y Twitter para hacerse eco de varios comunicados de prensa (Musée du Louvre, 2015).

Por otra parte, dentro de esta interacción con la realidad, se encuentra la capacidad de generar transparencia en la gestión de las colecciones o de los fondos públicos destinados al ámbito cultural. Hoy día se trata de una cuestión a tener muy en cuenta, puesto que demostrar limpieza y buena gestión en procesos tales como el nombramiento de un nuevo director o la decisión de plantear un proyecto expositivo de gran envergadura puede marcar la relación de la institución cultural con el público. El contexto político y económico actual así lo demanda.

Establecidos los criterios a tener en cuenta, a continuación, analizaremos las diferentes estrategias utilizadas en los perfiles de Facebook y Twitter de las instituciones nacionales e internacionales seleccionadas como modelo de actuación.

2. Instituciones de carácter internacional. Estado de la cuestión y seguimiento.

En base a los datos aportados desde la página Web oficial de las cuatro instituciones internacionales seleccionadas, todas ellas participan a la vez de cinco redes sociales principales: Facebook y Twitter (en cuyo análisis se centrará este estudio), Instagram, Pinterest y YouTube;²² al mismo tiempo, con la excepción de la Collezione Peggy Guggenheim, también participarán de otros espacios sociales que más adelante serán mencionados:

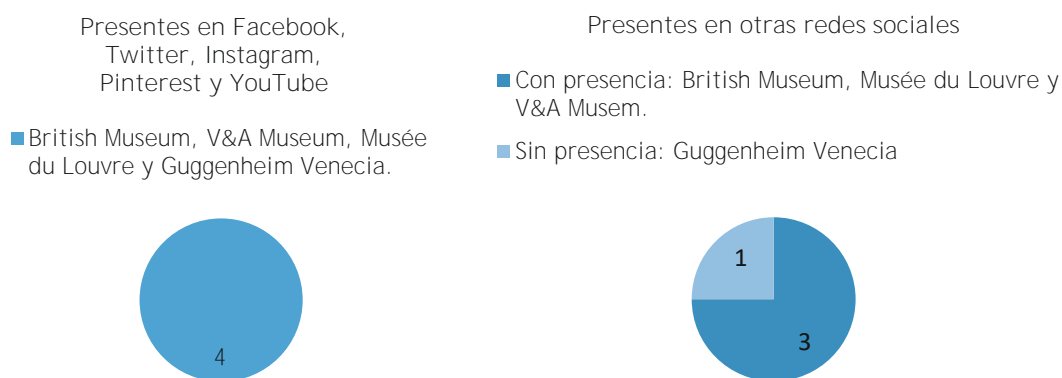


Gráfico 1. Presencia en redes sociales de las instituciones de carácter internacional analizadas.

Con respecto a un estado de la cuestión más general, observaremos como la periodicidad y el dinamismo de las publicaciones realizadas en Facebook y Twitter es casi inabarcable. Los innumerables *post* se suceden uno tras otro compartiendo contenidos relacionados con los museos y el patrimonio cultural que albergan, incluyendo casi siempre elementos multimedia.

De nuevo, cabe volver a puntualizar que durante la elaboración de este estudio se ha tenido siempre presente que la capacidad de generar contenido y el alcance de las publicaciones de una institución de la envergadura del British Museum no es comparable con la de un museo de carácter regional. Con todo, también se ha tenido en cuenta que, si bien una institución cultural de territorialidad eminentemente compostelana no es el

²² Datos recogidos durante el año 2015 y confirmados en enero de 2017, procedentes de la portada de la Web oficial, o bien la sección destinada a redes sociales, de cada una de las cuatro instituciones analizadas. Se han seleccionado estas cinco plataformas como principales por ser, según los datos reportados por The Cocktail Analysis, las de mayor penetración (The Cocktail Analysis, 2015)

Musée du Louvre, sí puede tomar como modelo estratégico a este último y adaptarlo a sus propias circunstancias.

2.1. British Museum, Londres.

Ubicado en Londres, centro neurálgico y turístico de Reino Unido, el British Museum (Museo Británico) tiene su origen en la colección privada de Sir Hans Sloane, formada originalmente por más de 80.000 piezas, las cuales han ido aumentando cualitativa y cuantitativamente a lo largo de su historia. La institución se fundó en 1753 y fue el primer museo público nacional del mundo. Desde su apertura en enero de 1759, permitió la entrada a todas las personas “*estudiosas y curiosas*” (The British Museum, s.f.). A excepción de las dos Guerras Mundiales, el museo ha permanecido siempre abierto, aumentando sus visitantes desde los 5.000 al año en el siglo XVIII, hasta los 6 millones actuales.

Inicialmente la sede de esta institución fue el edificio del siglo XVII conocido como la Mansión Montagu, pero en el siglo XIX esta carecía de capacidad para albergar toda la colección, por la que se inició la construcción de un nuevo edificio de estilo neoclásico diseñado por Robert Smirke, el cual contó con numerosas ampliaciones a lo largo de los años; una de las últimas se inauguró en el año 2000: el Gran Atrio de la Reina Isabel II, diseñado por Norman Foster, un enorme patio cubierto por cristal y acero en cuyo centro se encuentra la sala de lectura que antes formaba parte de la Biblioteca Británica (The British Museum, s.f.). Actualmente, este espacio es parte del imaginario popular y marca de identidad de la institución.

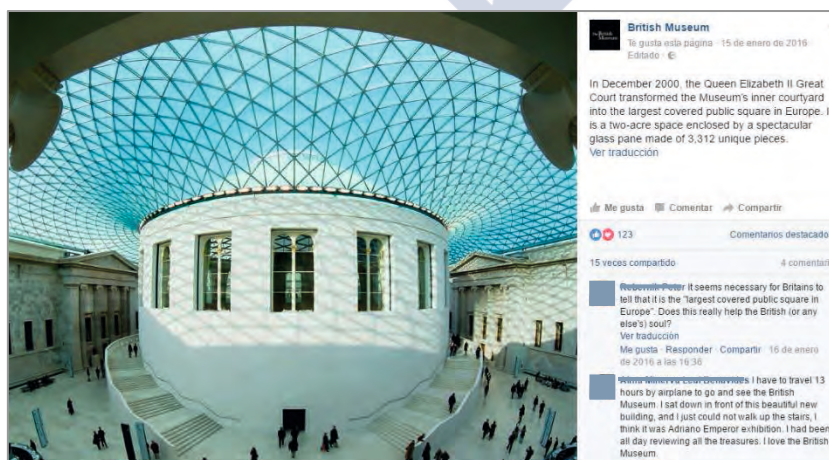


Ilustración 17. Imagen publicada en redes sociales que muestra la magnificencia del espacio diseñado por Norman Foster a comienzos de siglo y que ha conseguido convertirse en uno de los elementos identificativos de la institución (British Museum, 2016).

En su página Web oficial, el museo inglés pone a disposición del público sus planes a medio-largo plazo, poniendo como fecha clave el año 2020. Entre los propósitos planteados encontramos algunos estrechamente relacionados con su estrategia comunicativa en Red:

“Las nuevas tecnologías permiten al ideal de la Ilustración participar de una nueva realidad. Podrá ser posible hacer la colección accesible, explorable y agradable no solo para aquellos que la visiten, sino para cualquiera con un ordenador o dispositivo móvil” (The British Museum).

Hace referencia a la comunicación multidireccional entre instituciones culturales:

“Por primera vez en la historia, gracias a los cambios en el transporte y la tecnología, será posible ser un museo para todo el mundo. El British Museum puede alcanzar este propósito sólo si cuenta con la alianza e intercambios con instituciones hermanas. La creación de esta red ya ha comenzado. Extenderla es una prioridad” (The British Museum).

Y sobre los medios digitales afirma:

“El Museo necesita repensar completamente cómo transmitir información sobre sus colecciones y cómo involucrar a sus visitantes con las obras. La nueva tecnología permite nuevas maneras de visitar las galerías (...) Lo que nunca se puede visitar, ahora puede ser experimentado y disfrutado.” (The British Museum).

Además, desde el mismo espacio on-line hay acceso directo a los perfiles en redes sociales los cuales son, en el mismo orden que la institución los presenta: Facebook, Twitter, Google+, YouTube, SoundCloud, Pinterest, Instagram y Tumblr.²³

Ciñéndonos al análisis de la presencia de esta institución en Facebook y Twitter, el British Museum se muestra durante todo el año 2015 como una verdadera paradoja de capacidad de creación de contenidos, cada día realiza numerosos *post* sobre la colección permanente, exposiciones temporales, piezas en depósito, actividades... La cantidad de publicaciones es tan ingente como la propia colección del museo. Podría decirse que cumple con creces con el primer criterio de análisis: Estrategia, periodicidad y dinamismo, además de adaptarlo a sus propias capacidades y circunstancias.

Sobre su capacidad didáctica y de creación contenidos histórico-artísticos, cabe apuntar que en su perfil en Facebook toman forma en textos sucintos, normalmente

²³ Consultado en enero de 2017.

acompañados de una imagen y un enlace a la galería virtual del museo; mientras que, en el caso de Twitter, la estrategia a seguir es la publicación de varios *post* que, compartiendo un mismo *hashtag*, se ponen en relación (Consultar Anexo I. Ilustración 4.).

Por otra parte, se trata, este, de uno de casos modelo donde el tipo de público al que debe dirigirse en sus redes sociales abarca un espectro tan amplio que resulta muy complicado definir un sector específico con el que comunicarse de forma general. En este sentido, es la temática de la publicación la que marca su contenido; pues no está redactado de la misma manera un *post* destinado a la promoción de la exposición *Defining beauty: the body in ancient Greek art* (26 de marzo-5 de julio de 2015), con piezas clásicas y un espectador quizás más erudito, que otro destinado a la promoción de una nueva aplicación móvil, cuyo público objetivo abarcará una franja de edad diferente (Consultar Anexo I. Ilustración 5.).

Con todo, y a pesar de que las publicaciones presentan un tono afable e inclusivo, resulta llamativo el hecho de que la comunicación es totalmente unidireccional en ambos perfiles. Anteriormente se hacía hincapié en cómo puede marcar la percepción del carácter de una institución cultural su comportamiento en redes sociales; en este caso podríamos hablar de un museo distante a su público, que busca comunicarse con el pero no alcanza a escucharlo.



Ilustración 18. Un ejemplo del diseño de una programación interna específica para los perfiles en redes sociales es su aprovechamiento para mostrar la gran colección de monedas que posee la institución. Así lo ilustran estas dos publicaciones de marzo y diciembre de 2015 en Facebook y Twitter, respectivamente (British Museum, 2015); (British Museum (@britishmuseum), 2015).

Sobre las herramientas de promoción y difusión que Facebook y Twitter ponen a nuestra disposición, estas sí se tienen en cuenta. En ambos perfiles encontramos *post* dedicados a piezas que pueden resultar menos llamativas en una sala de exposición. En esta línea destaca la iniciativa en torno a la colección de monedas del museo correspondiente a la Ilustración 18.

En relación a lo comentado unos párrafos atrás, cabe hacer hincapié en el uso de *hashtags* como herramienta de promoción. El British Museum crea los suyos propios, destinados a las publicaciones sobre exposiciones temporales como #8mummies y #MummyMonday (*Ancient lives, new discoveries*. 22 de mayo de 2014 – 12 de julio de 2015) (Consultar Anexo I. Ilustración 6.) e #IndigenousAustralia. A ellos debemos unir el uso de otros más generales como #bornonthisday y #onthisday o su versión abreviada #otd; estos, acompañados de un texto con referencia a piezas o personajes relacionados con la colección y un enlace a la Web oficial, se presentan como un perfecto ejemplo de cómo utilizar las redes sociales como herramienta de posicionamiento en Red.



Ilustración 19. Publicaciones en Twitter destinadas a la promoción de *Indigenous Australia* (23 de abril – 2 de agosto de 2015). La estrategia planteada en estos casos consiste en la publicación periódica de *post* relacionados con la exposición echando mano del *hashtag* diseñado para ella, de forma que mantiene viva la promoción de la exhibición mientras se mantiene abierta al público, dando la opción de narrar el antes, durante y después de la experiencia expositiva (British Museum (@britishmuseum), 2015).

Pero a pesar de que el British Museum se plantea inicialmente como un modelo de actuación en cuanto a comportamiento estratégico de promoción y difusión en redes sociales, pasa por alto una de las oportunidades más interesantes que estas nos brindan: la interacción con otras instituciones. Carencia que, sin embargo, planea solventar a medio-largo plazo según su plan de acción para el año 2020, tal como se indica al inicio de esta sección.

En este sentido cabe señalar que, si bien el museo deja a un lado la interacción, muchos de sus seguidores en Facebook y Twitter, que, en ocasiones, son otros museos, sí

utilizan sus publicaciones, las comparten en sus perfiles y las relacionan con sus propios intereses. Esa actitud viene marcada por el hecho de que tratamos con una institución de tal envergadura y alcance, que sus publicaciones tienen un éxito rotundo independientemente de su actitud, siendo sus seguidores los encargados de establecer debates y verdaderos fórums en las conversaciones que surgen a colación de sus publicaciones, unidireccionales o no. Este hecho no podría producirse, sin embargo, si estuviésemos hablando de una institución de mediana o pequeña envergadura.

2.2. Musée du Louvre, París.

Inaugurado a finales del siglo XVIII, el Musée du Louvre (Museo del Louvre) ubicado en París, en el antiguo Palacio Real del Louvre, se encuentra a la cabeza de los museos más visitados del mundo (8,7 millones de visitantes en el año 2015 (Musée du Louvre, 2016)) y actualmente cuenta con sedes en Lens, Francia, y Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos. Además, desde 2004 gestiona el Museo de Eugène Delacroix y, desde 2005, los Jardines de Tuileries.

Su inmenso repertorio artístico de todo el mundo procede de las colecciones reales y del Imperio Napoleónico, junto con generosas donaciones como las de Grandidier en 1894 y de la baronesa de Gléon en 1912. A ello debemos sumar el espíritu ilustrado y las desamortizaciones propias del nacimiento de la República Francesa.

Los orígenes del edificio que alberga su sede principal en París, se remontan a la Edad Media, aunque fue embellecido y reformado en múltiples ocasiones a lo largo de los siglos, interviniendo artistas desde Perrault a Braque. En la década de los años 80 del siglo XX, el enorme museo fue sometido a una de sus más ambiciosas modernizaciones, el “Grand Louvre”, doblando su área de exposición; de ella nace uno de sus actuales símbolos: la pirámide de cristal diseñada por el arquitecto Ieoh Ming Pei, inaugurada en 1989. Hace escasos años, en 2012, se inauguró una de las últimas intervenciones, en relación con el departamento de arte islámico.



Ilustración 20. La pirámide de cristal se ha convertido en tarjeta de presentación del museo, siendo incluso su imagen de perfil en redes sociales en múltiples ocasiones. El caso presentado pertenece a febrero del año 2016 (Musée du Louvre).

En cuanto al ámbito del Social Media, el museo francés cuenta en la actualidad con perfiles abiertos en múltiples plataformas como Dailymotion, YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Pinterest y Vine, los cuales presentan acceso desde su página Web oficial²⁴ y cuentan con un gran número de seguidores. En esta línea, cabe destacar que, en el año 2014, el museo francés fue el más popular de Instagram y el segundo más seguido en Facebook, con más de 1,6 millones de fans; durante la redacción de esta tesis, en julio de 2016, contaba con más de 2 millones (France Diplomatie).

En referencia a los perfiles oficiales en Facebook y Twitter, nos encontramos con una estrategia marcada por la previsión a corto-medio-largo plazo. La periodicidad y el dinamismo de sus publicaciones, igual que en el caso anterior, es modélica.

Y también a nivel didáctico es un caso ejemplar. Muestra de ello es la estrategia llevada a cabo en torno a la restauración de la Victoria de Samotracia (II a. C.). En sucesivos *post* no sólo hace referencia continua a su belleza y su valor histórico-artístico, sino que aprovecha para marcar la relevancia de la pieza para con la institución. Se trata de una labor muy interesante desde el punto de vista de la Interpretación del Patrimonio Cultural, pues aporta luz sobre todas las dimensiones de la pieza: la artística, la histórica y la museológica:



Ilustración 21. Publicación en Twitter del mes de mayo de 2015 (Musée du Louvre (@MuseeLouvre)) donde el museo se hace eco, apoyándose en elementos multimedia, de la ampliación del período de exposición de la muestra dedicada a la Victoria de Samotracia (5 de marzo – 9 de noviembre de 2015).

²⁴ Consultado en enero de 2017.

Pero el Musée du Louvre destaca por su comportamiento en Facebook y Twitter no tanto por la creación de textos teóricos, sino por su capacidad de mostrar la cotidianeidad institucional a través de un lenguaje inclusivo y cercano que pone rostro humano al museo, apoyándose en el uso de elementos multimedia. Continuamente comparte vídeos, crea galerías de imágenes y muestra el rostro del personal del museo en el montaje y desmontaje de exposiciones. Esta actitud forma parte intrínseca de la labor de una institución cultural, no solo se trata de dar a conocer las piezas que alberga, pues hoy el público pide más, quiere conocer qué sucede en torno a las obras de arte que representan nuestro pasado, nuestro presente y nuestro futuro:

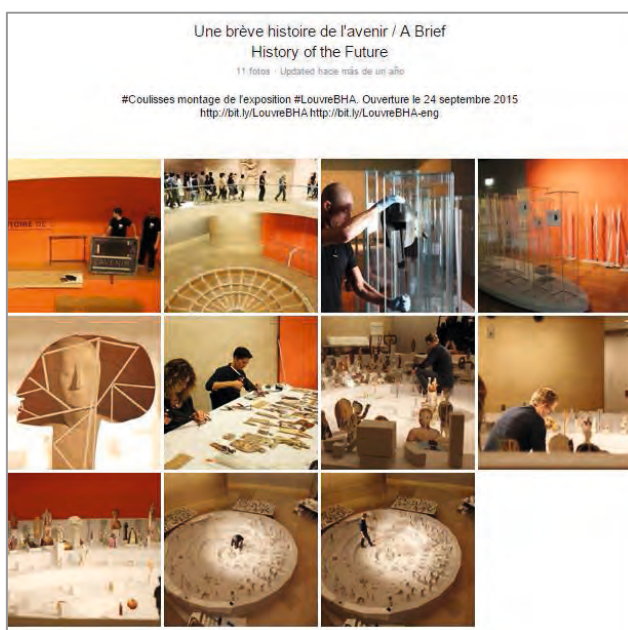


Ilustración 22. Ejemplo procedente de Facebook de un álbum creado para mostrar el proceso de montaje de la exposición *Une brève histoire de l'avenir* (24 de septiembre de 2015 – 4 de enero de 2016) (Musée du Louvre, 2015) .

Por lo tanto, estamos hablando de una labor de promoción y difusión cultural donde se tienen en cuenta la totalidad de los factores. En relación a ello debemos destacar que en lo que al uso de *hashtags* como herramienta de promoción se refiere, la posición del Musée du Louvre es similar al caso del British Museum: crea unos propios y replantea el uso de aquellos más generales en su beneficio. En esta línea destaca la iniciativa #EmigmeLouvre, en estrecha relación con #AIDetalle del Museo Nacional del Prado (Consultar Anexo I. Ilustración 7.).

Con respecto a la interacción con otras instituciones culturales y entre los propios perfiles del museo en las dos plataformas analizadas, podemos afirmar que ambas existen. En el primer caso tal interacción no es destacable, pero sí está presente, al menos en mayor medida que en el caso anterior; con respecto al segundo, Facebook y Twitter se presentan perfectamente coordinados, compartiendo contenidos similares y de igual éxito entre sus seguidores.

En esta línea, cabe destacar que el Louvre utiliza varios idiomas en sus redes sociales, a lo largo del año 2015 se han observado publicaciones en inglés y de forma secundaria en español, además de la lengua propia (Consultar Anexo I. Ilustración 8.).

Pero esta institución ha sido seleccionada para este estudio, sobre todo por su implicación social. Tanto Facebook como Twitter han sido utilizados como plataformas de difusión de comunicados sobre temas de inmediata actualidad donde la institución mostraba su postura a sus seguidores en primera persona. Se trata de comunicar a la vez en redes sociales y en los medios de comunicación de masas tradicionales, llegando a su público de forma directa. Destacan *post* como el homenaje al diario Charlie Hebdo o su condena a los atentados al Musée National du Bardo (Museo Nacional del Bardo), Túnez (Consultar Anexo I. Ilustración 9.).

2.3. Victoria and Albert Museum, Londres.

Este museo londinense se fundó en el año 1852 como Museo de las Manufacturas, aunque no fue hasta 5 años después cuando se trasladó al edificio que todavía hoy lo alberga, pasando a ser conocido como el Museo de South Kensington. Aquí se encontraba una amplísima colección de objetos, piezas artísticas, artes decorativas e incluso pintura y escultura.

A medida que sus fondos aumentaban, también lo hizo el edificio, que anexionó otros colindantes de estilo victoriano, concebidos como salas de exposición semipermanentes, aunque finalmente han llegado a nuestros días. En el año 1899 recibió su nombre definitivo con motivo de la reforma de su fachada y en agradecimiento a la monarquía por su apoyo, pasó a ser el Victoria and Albert Museum (Museo de Victoria y Albert).

A lo largo del siglo XX la colección continuó creciendo y ampliándose con piezas procedentes de todo el mundo, pero también de origen británico como plata, cerámica, textiles o muebles. En la actualidad, el arte contemporáneo convive con todas ellas y se cumple el ideal de Henry Cole, su primer director, quien afirmaba que el Victoria and Albert debía ser una “*escuela para todo el mundo*” (Victoria and Albert Museum, s.f.).

Actualmente, en la Web oficial del museo, donde presenta acceso directo a sus perfiles oficiales en Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram y YouTube,²⁵ pueden consultarse los objetivos de la institución, que establece su misión de la siguiente manera:

“Ser el museo de arte y diseño más importante del mundo. Enriquecer la vida de las personas e introducirlas en las industrias creativas a través de la promoción del conocimiento, la comprensión y el disfrute del mundo del diseño” (Victoria and Albert Museum).

Entre sus objetivos estratégicos destaca:

“Promover la diversidad de audiencias con la experiencia de mejor calidad y el óptimo acceso a nuestras colecciones física y digitalmente” (Victoria and Albert Museum).

Remitiéndonos a su perfil en las plataformas objeto de estudio, el Victoria and Albert Museum se presenta como una de las instituciones analizadas con mayor frecuencia de actividad; su periodicidad y dinamismo son, en ocasiones, inabarcables. A ello debe añadirse el uso estratégico de la estética de las imágenes publicadas a modo de herramienta didáctica, pues a través de ellas consigue aunar marketing e Interpretación del Patrimonio Cultural, transmitiendo un mensaje de museo actual y moderno a la vez que promociona el patrimonio cultural que alberga entre sus seguidores (Consultar Anexo I. Ilustración 10.).

Sin embargo, uno de los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia de difusión en redes sociales, es, como se ha descrito con anterioridad, conocer al público objetivo y definir con qué fin y cómo queremos dirigirnos a él. Un espectador de perfil joven marca un ritmo y tipo de publicaciones diferentes que si se trata de un adulto: cercanas, con un lenguaje claro y sencillo, que da lugar a una comunicación mucho más interactiva entre el seguidor y el museo.

Sobre todo, de la estrategia de comunicación museística que presenta este caso, destaca la capacidad de previsión a corto-medio-largo plazo a la hora de promocionar sus exposiciones temporales. Para ilustrar a lo que nos referimos se ha seleccionado la exposición *Shoes, pleasure and pain* (13 de junio de 2015-31 de enero de 2016) y su tratamiento en Twitter: La primera publicación al respecto data del 24 de noviembre de 2014, 7 meses antes de la inauguración; le sigue otro *post* en diciembre y, a partir del nuevo año comienza a aumentar la frecuencia de uso del *hashtag* diseñado para la

²⁵ Consultado en enero de 2017.

exposición: #vamShoes. En esta línea se mantendrá hasta la fecha de inauguración, momento en el que los *post* sobre #vamShoes se vuelven diarios:

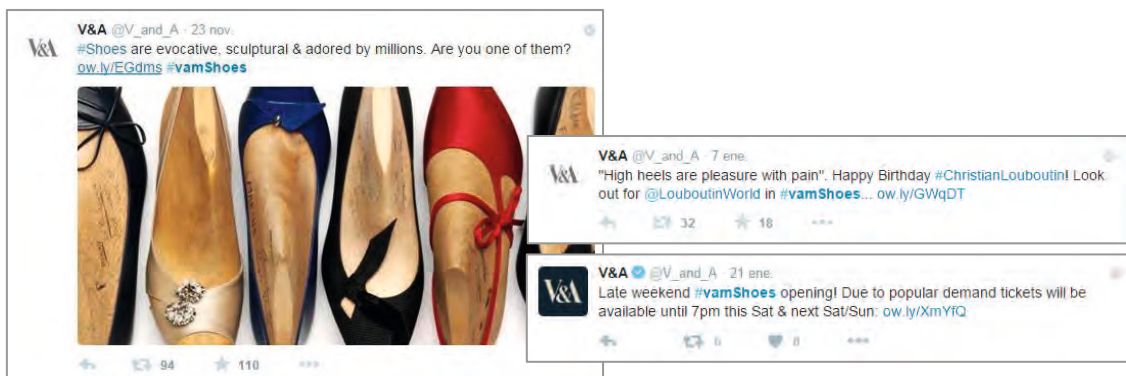


Ilustración 23. Secuencia de publicaciones en Twitter sobre *Shoes, pleasure and pain*. Destaca el aprovechamiento de la inmediatez proporcionada por las redes sociales on-line en referencia a la actualidad más reciente; tal como muestra el *post* del 7 de enero de 2015 dedicado al cumpleaños de Christian Louboutin, cuyos diseños forman parte de la exposición (V&A (@V_and_A), 2014 y 2015).

Finalmente, saber sacar provecho de las herramientas que nos proporcionan las redes sociales implica una gran capacidad de adaptación a las diferentes plataformas de uso. En este sentido, el Victoria and Albert sobresale por crear publicaciones muy similares en diferentes soportes al tiempo que no pasa por alto ninguna de las herramientas a su disposición. Si comparamos un mismo *post* en Facebook y Twitter, observaremos como se adecua a ambas plataformas creando diferentes textos sobre el mismo tema con mucha coherencia entre sí. Tal actitud no debe ser perdida de vista.

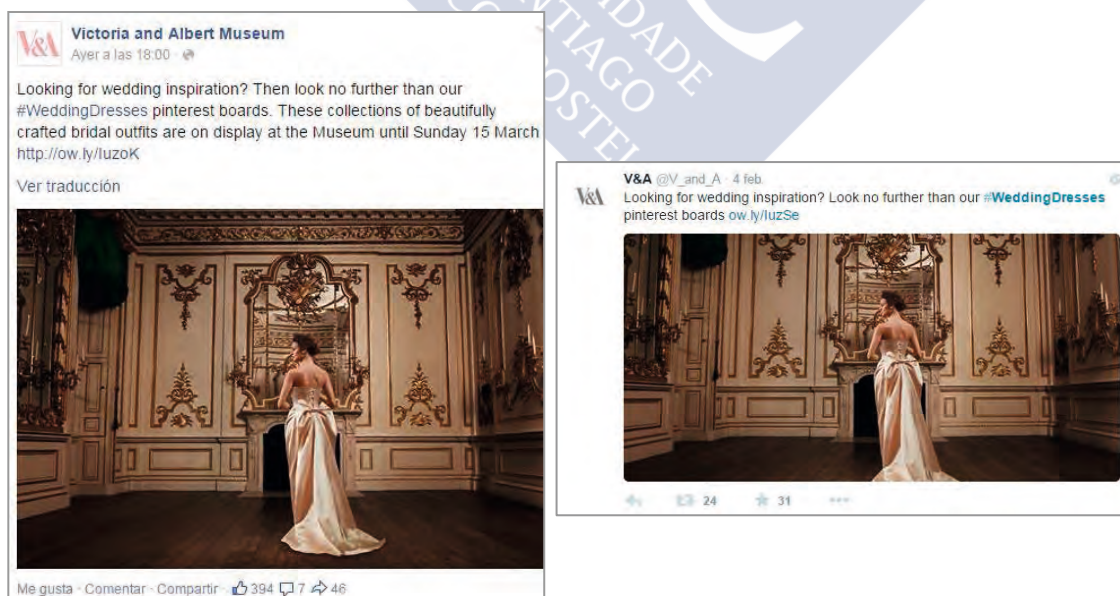


Ilustración 24. Ejemplo extraído de la exposición *Wedding Dresses 1775–2014* (31 de mayo de 2014 - 15 de marzo de 2015) como muestra de adaptación de una misma imagen y contenidos a las dos plataformas 2.0 estudiadas (V&A, 2015) (V&A (@V_and_A), 2015).

2.4. Collezione Peggy Guggenheim, Venecia.

La Collezione Peggy Guggenheim (Colección Peggy Guggenheim) se inauguró en el Palacio Venier dei Leoni de Venecia en el año 1980 bajo la dirección de la Fundación Solomon R. Guggenheim. Esta última cuenta con sedes en Nueva York, Abu Dabi, y Bilbao, además de colaboraciones y exposiciones itinerantes por todo el mundo.

El Palacio Venier dei Leoni, del siglo XVIII, es obra del arquitecto Lorenzo Boschetti y fue adquirido por la coleccionista y mecenas estadounidense Peggy Guggenheim en el año 1949; allí vivió los siguientes treinta años, hasta su muerte en 1979. A principios de 1951 abrió por primera vez su casa al público mostrando su colección.

En la actualidad, esta institución museística se presenta ante nosotros como una de los más importantes de Europa por su gran colección formada por obras maestras del Cubismo, Futurismo, Expresionismo, piezas abstractas, obras surrealistas, arte abstracto americano... y un largo etcétera de los mejores artistas del siglo XX (Peggy Guggenheim Collection, s.f.). Tal como hace saber el propio museo, su misión principal es continuar mostrando dicha colección, además de seguir ampliándola. Una de las últimas adquisiciones tuvo lugar en 2012, añadiéndose a la colección veneciana ochenta trabajos de artistas europeos y americanos posteriores a 1945.

Con respecto a la presencia en redes sociales de esta institución, cuentan con acceso directo desde su Web oficial: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y Pinterest.²⁶ A pesar de que sí existen blogs y publicaciones secundarias de autores anónimos donde se plantean ciertas pautas de comportamiento, no existe ninguna referencia oficial a sus objetivos en el campo de su actividad en redes sociales.

No obstante, uno de los motivos para haber seleccionado esta institución cultural como modelo de carácter internacional a seguir, radicó, en un principio en la búsqueda, de un ejemplo italiano y también en la intención de generar un paralelismo con el comportamiento en redes sociales de uno de los museos más importantes de nuestro territorio nacional: el Museo Guggenheim de Bilbao. Sin embargo, como se ha indicado en la introducción de esta sección, a tras 12 meses de seguimiento exhaustivo se ha llegado a la conclusión de que tal paralelismo no existe, pues la estrategia de estas dos instituciones poco o nada tiene que ver tal como muestra el análisis del modelo español

²⁶ Consultado en enero de 2017.

que se encuentra en el apartado 3 de este capítulo: “Modelos de carácter nacional”. Lo que demuestra lo dicho anteriormente: Los perfiles on-line 2.0 transmiten el carácter y la personalidad de la institución, creadas por la dirección de la misma o por el Community Manager.

Dicho esto, cabe mencionar que la Collezione Peggy Guggenheim se muestra, tanto en su perfil en Facebook como en Twitter, mucho más moderado en cuanto a ritmo y periodicidad de sus publicaciones que los casos mostrados hasta ahora. Lo mismo sucede en el aspecto didáctico y de contenidos histórico-artísticos, pues la mayoría de las veces observaremos *post* promocionales en los que se centra en actividades, fotografías e información relativa a la institución. Pero hay una excepción a este comportamiento: las exposiciones temporales, para las cuales puede incluso intuirse la presencia de una programación interna específica en redes sociales. De estas, destaca el caso de *Alchimia di Jackson Pollock. Viaggio all'interno della materia* (febrero-septiembre de 2015), la gran apuesta en Social Media de la institución para cuya campaña recurre, además, al uso del inglés.

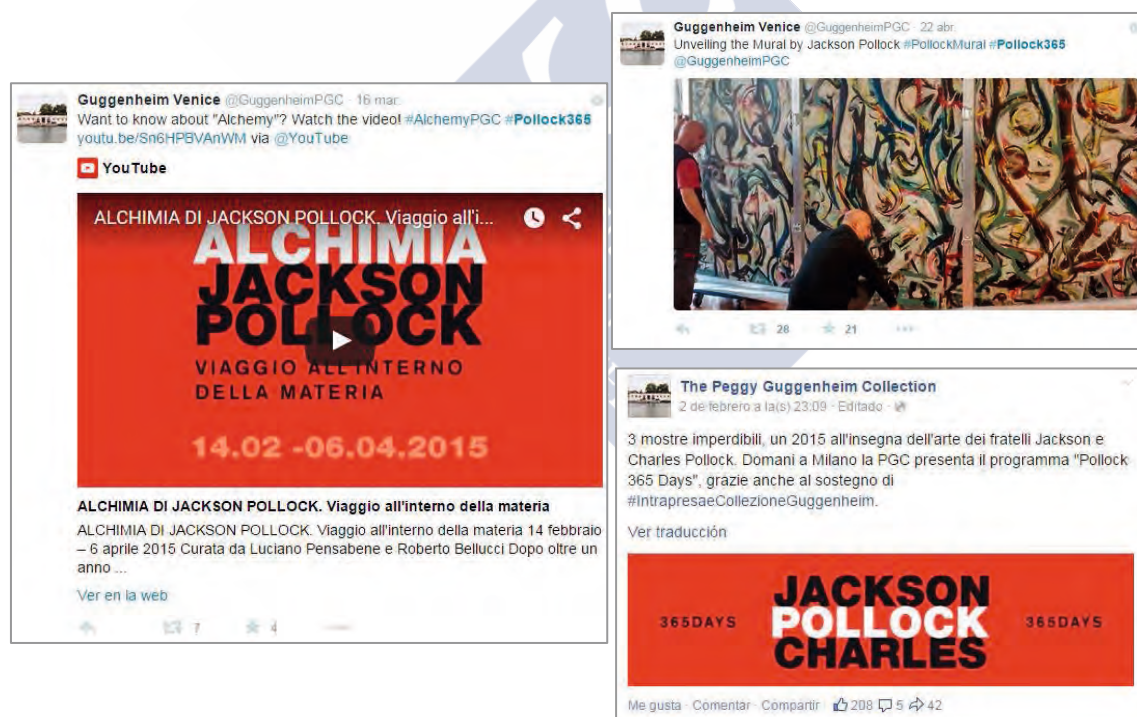


Ilustración 25. Durante el período de seguimiento de este estudio, *Alchimia di Jackson Pollock. Viaggio all'interno della materia* (febrero-septiembre de 2015), fue la protagonista indiscutible de los perfiles en redes sociales del museo italiano, de manera que permite entrever no solo la conciencia de viralidad proporcionada por Facebook o Twitter, sino también cierta coordinación entre ambas plataformas (The Peggy Guggenheim Collection, 2015) ; (Guggenheim Venice (@GuggenheimPGC), 2015).

La primera publicación al respecto se fecha un 2 de febrero de 2015, y cuenta con la imagen promocional de la muestra. Resulta obvio que dista mucho de la previsión del modelo anterior para *Shoes, pleasure and pain*. A partir de este momento, y de forma sucesiva, en ambas plataformas se hacen publicaciones sobre el artista y su obra convirtiéndose, durante los meses que dura la exposición, en el protagonista absoluto de las redes sociales del museo, por lo que podemos decir que sí existe una promoción a medio y corto plazo, además, utiliza imágenes y vídeos que otorgan dinamismo a la campaña sin dejar de mostrar el rostro de aquellos que han trabajado en la misma. A la vez, crea un *hashtag* propio: #Pollock365.

2.5. Recapitulación.

En las páginas anteriores se ha desarrollado un análisis individualizado y pormenorizado de la actividad del British Museum, el Musée du Louvre, el Victoria and Albert Museum y la Collezione Peggy Guggenheim de Venecia en dos de las redes sociales más importantes del mundo. El uso o presencia de los criterios de análisis tenidos en cuenta, desarrollados en el apartado 1 de este capítulo, puede resumirse en la siguiente tabla conceptual:

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ²⁷
Internacional:								
<i>British Museum</i>	X	X	X		X		X	
<i>Musée du Louvre</i>	X	X	X		X	X	X	X
<i>Victoria & Albert Museum</i>	X	X	X	X	X ²⁸		X	
<i>Collezione Peggy Guggenheim</i>	X	X	X				X	X

Tabla 2. Resumen de la presencia de los criterios de análisis tenidos en cuenta para este estudio en los perfiles de Facebook y Twitter estudiados.

²⁷ Publicaciones con referencias directas a la gestión interna de la institución, así como a la situación sociocultural más actual, de apoyo a víctimas de enfermedades o conflictos bélicos... etc.

²⁸ En este caso se ha considerado oportuno dado el aporte estético de las publicaciones, canal de expresión del tipo de exposición u obra que buscan promocionar.

En conclusión, y tras haber observado el comportamiento en Facebook y Twitter de estas cuatro instituciones, ha sido posible extraer aquellas actitudes individualizadas que, por su carácter, adaptabilidad y estrecha relación con los criterios de análisis ya mencionados, deben ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar una estrategia en redes sociales para el caso de las instituciones culturales de Santiago de Compostela:

- Planificación completa: largo-medio-corto plazo. Mejorando la percepción del mensaje, que alcanza al público objetivo de forma progresiva y no invasiva o por sorpresa.
- Capacidad de difusión y creación de contenidos didácticos de índole histórico-artística y cultural, cumpliendo así la función educativa del museo.
- Comunicación bidireccional y multidireccional. Conseguida a través del uso de lenguajes adecuados y adaptados al público; respondiendo a sus dudas, críticas y comentarios en los perfiles públicos de la institución. Satisfaciendo, así, las reclamaciones del espectador, haciéndolo sentir parte de las instituciones culturales, que a partir de ese momento serán sentidas como propias, pues albergan el patrimonio cultural representante de su propia identidad. No obstante, este comportamiento sólo se ha observado en el Victoria and Albert Museum entre museo y público.
- Definición y adaptación al público objetivo de cada publicación o iniciativa, ampliando el alcance de las mismas gracias a la definición de un objetivo claro.
- Humanización de la exposición a través de fotografías y elementos multimedia como imágenes o vídeos, dotando de rostro humano a la institución cultural, cuyo servicio es intangible hasta la visita física al museo.
- Difusión de exposiciones temporales y de la colección permanente, incluyendo piezas más desconocidas dentro de una estrategia común que combine ambas condiciones.
- Uso de *hashtags* generales combinados con *hashtags* de diseño propio en un mismo *post*.

- Adaptación a las diferentes plataformas y coordinación entre perfiles. Mejorando así la imagen de unidad de la institución y proporcionando sensación de trabajo multidisciplinar y en equipo.
- Interacción con la sociedad actual, formando parte activa de sus inquietudes, miedos y contextos más inmediatos. Demostrando así empatía y que la cultura y las instituciones que la albergan no son entes ajenos al mundo que las rodea, sino que forman parte activa del mismo.



3. Instituciones de carácter nacional. Estado de la cuestión y seguimiento.

De igual modo que el apartado anterior, y de nuevo utilizando como fuente la Web oficial de cada una de las cuatro instituciones seleccionadas,²⁹ cabe establecer el nivel de diversidad en redes sociales con el que nos encontramos en el panorama nacional estudiado:

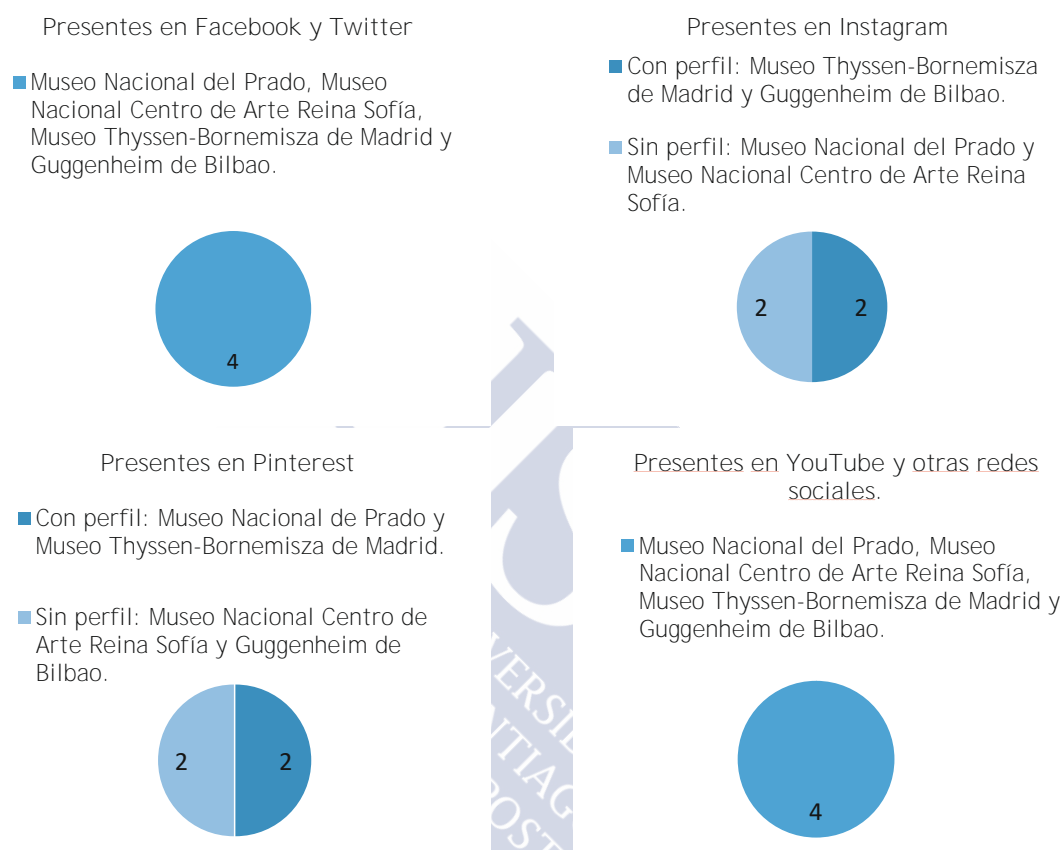


Gráfico 2. Presencia en redes sociales de las instituciones de carácter nacional analizadas.

A continuación, se llevará a cabo el análisis de las estrategias y comportamientos de las instituciones españolas en Facebook y Twitter, exclusivamente. Tanto el Museo Nacional de Prado como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, ambos en Madrid, presentan un comportamiento cercano a los casos analizados anteriormente, sin embargo, veremos cómo el alcance de sus publicaciones es algo menor. Cerrando el “Triángulo del Arte” madrileño, el Museo Thyssen-Bornemisza destaca por contar con una estrategia de marketing en redes sociales perfectamente definida donde reinan la

²⁹ Datos recogidos durante el año 2015 y confirmados en enero de 2017, procedentes de la portada de la Web oficial, o bien la sección destinada a redes sociales, de cada una de las cuatro instituciones. Cabe puntualizar que en algunos casos se han localizado perfiles no oficiales y sin hipervínculo desde la Web oficial en espacios diferentes de Facebook y Twitter y que aparentan ser los gestionados directamente por la institución. Sin embargo, por la falta de rigurosidad que implica no conocer la procedencia de la gestión de tales redes, y dada la relevancia de los espacios analizados, no se han incluido en este estudio.

medida y el buen ritmo de sus publicaciones, las cuales demuestran una gran capacidad de escucha al público objetivo y presentan un éxito destacable tal como se muestra más adelante. Finalmente, en el País Vasco, el Museo Guggenheim de Bilbao muestra una personalidad determinante y, a pesar de ser foco de atención nacional, pone especial cuidado en la comunidad más cercana, desarrollando así un sentimiento de identidad que es necesario tener muy en cuenta.

3.1. Museo Nacional del Prado, Madrid.

El Museo Nacional del Prado, junto con el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y el Museo Thyssen-Bornemisza, forma parte del conocido como “Triángulo del Arte” de Madrid. El edificio que hoy sirve como sede del museo fue diseñado por el arquitecto Juan de Villanueva en 1785, por orden de Carlos III y como Gabinete de Ciencias Naturales, pero no fue hasta la llegada de su nieto al trono y con el impulso de su esposa María Isabel de Braganza cuando pasó a ser Real Museo de Pinturas y Esculturas. Más tarde se denominó Museo Nacional de Pintura y Escultura y, finalmente, en 1819 abrió por primera vez sus puertas como Museo Nacional del Prado.

La colección que custodia esta institución tiene su origen en las colecciones reales que comenzaron a tomar forma bajo el reinado de Carlos V, en el siglo XVI, y que fueron aumentando cuantitativa y cualitativamente a lo largo de los siglos siguientes. A las dinastías de los Austrias y los Borbones debemos obras que forman parte de la identidad actual del museo, como *El jardín de las delicias* (El Bosco, 1503-1515) o *Las Meninas* (Diego Velázquez, 1656). Con todo, desde su fundación se han seguido adquiriendo nuevas obras procedentes del Museo de la Trinidad y del Museo de Arte Moderno primero, y donaciones, legados y compras después.

Debido al aumento de los fondos, así como de la afluencia de visitantes, el Museo del Prado comenzó a llevar a cabo una serie de intervenciones y ampliaciones, llegando hasta nuestros días con una solución arquitectónica de nueva fábrica, el edificio de Los Jerónimos, con el que se conecta desde el interior del edificio tradicional. Paralelamente, debemos destacar el cambio de régimen jurídico que tuvo lugar en 2004, efectivo gracias a la Ley reguladora del Museo Nacional del Prado (Museo Nacional del Prado, s.f.).

Finalmente, cabe señalar que en la Web oficial del museo se encuentra disponible el plan de actuación 2013-2016, en el cual hay un espacio para las redes sociales, donde establece un objetivo claro:

“Ampliación de la presencia del Museo del Prado en redes sociales para así afianzar y ampliar la comunicación, cooperación e interacción del mismo con los usuarios personales e instituciones interesados participando así en una comunidad que gira en torno a los museos, instituciones culturales, el arte, la historia, etc.” (Museo Nacional del Prado, 2013).

Entre las necesidades y actividades, plantea las siguientes:

- *“Optimización y coordinación de la difusión de la actividad diaria así como de los contenidos y actividades científicas y educativas del Museo favoreciendo y participando en comunidades en Red interesadas en el Museo y en el arte, la historia y la cultura en general”.*
- *“Evaluación constante de la pertinencia en el uso de nuevas redes sociales que puedan desarrollarse que faciliten y mejoren el cumplimiento de los objetivos y fines del Museo, así como puesta al día y perfeccionamiento en los nuevos desarrollos y estrategias de comunicación online por parte de los gestores de las mismas” (Museo Nacional del Prado, 2013).*

Durante la redacción de esta tesis, su Web tiene disponible el acceso directo a sus perfiles en Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Google+, Foursquare, Storify, Spotify y iTunes.³⁰

Pero los perfiles del Museo Nacional del Prado tienen cabida en este estudio sobre todo por su periodicidad, dinamismo y capacidad multimedia. No solo publica fotografías de las piezas o exposiciones a las que hace referencia en cuidados textos, sino también numerosos vídeos perfectamente indexados y organizados en su cuenta de YouTube, la cual utiliza Facebook y Twitter como plataforma de despegue (Consultar Anexo I. Ilustración 11.).

Al tiempo, destaca por ser una buena expresión de la actividad didáctica en redes sociales a través de vídeos, conferencias o *post* introductorios con enlaces a la Web oficial y la galería del museo, y, además, explica de forma amplia y asequible lingüísticamente las exposiciones temporales y las piezas permanentes. Se puede decir que es el ejemplo perfecto de cómo utilizar las redes sociales como canal de formación cultural para el público utilizando un tono inclusivo y plural, interpelando al espectador y participando de sus comentarios, tanto positivos como negativos, solventando dudas e implicándose con la opinión de sus seguidores (Consultar Anexo I. Ilustración 12.).

Con respecto a la estrategia de promoción y difusión de sus exposiciones temporales y permanentes, volvemos a observar una planificación a corto-medio-largo plazo. Además, debemos incluir en este punto una mención al uso de los *hashtags*, tanto

³⁰ Consultado en enero de 2017.

generales como propios. Es destacado el hecho de que va utilizándolos en beneficio de su intención de difusión, pues tan pronto recurre a #taldiacomohoy, como crea uno propio como #PradoHabla o #AIDdetalle. El uso periódico de estos últimos acaba por hacerse totalmente reconocible e identificable con la institución, tal como sucedía en el caso del British Museum y la iniciativa #8mmummies o #MummyMonday.



Ilustración 26. A través del *hashtag* #PradoHabla el museo se hace eco de conferencias, charlas y actividades que tendrán lugar en el espacio físico de la institución, generando así un vínculo entre el terreno on-line y off-line, demostrando que se tratan, en realidad, de un mismo espacio. Además, aprovecha para dar una ubicación a las obras objeto de difusión, en este caso, *Edymion Porter y Van Dyck* (Van Dyck, h. 1635) que se encuentra en la sala 16B. Imagen procedente de Twitter (Museo del Prado (@museodelprado)).

En lo que concierne a la iniciativa del juego #AIDdetalle, que puso en marcha en Facebook en el año 2012 y en Twitter en 2013, para los responsables de las redes sociales del museo, la finalidad era fomentar el acceso del público general a la información, impulsar el conocimiento y difusión de las obras y también de la identidad del propio Museo Nacional del Prado, favoreciendo el desarrollo de programas de educación y actividades de divulgación cultural (Celaya, 2015, pág. 233). #AIDdetalle permite, en primer lugar, atraer la atención de los seguidores del museo, y después hablar de la obra, de su contexto, del artista... Se trata de un *hashtag* insertado en un juego que abre paso al flujo de información permitiendo enlazar los *post* con conferencias, la propia Web oficial, otras actividades... etc. (Consultar Ilustración 11).

Por otra parte, en lo referente a la interacción entre instituciones o con el contexto cultural de actualidad, cabe tener en cuenta la iniciativa #NoSinArchivos con motivo del Día Internacional de los Archivos:

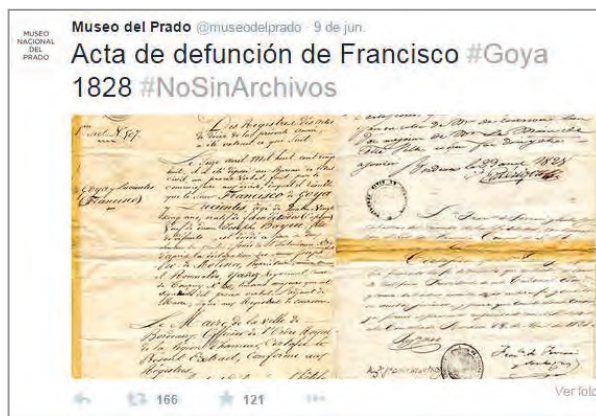


Ilustración 27. #NoSinArchivos fue una iniciativa llevada a cabo por numerosas instituciones culturales españolas que buscaba dar visibilidad a la importancia de la actividad archivera como depositaria y conservadora de nuestra memoria: (Museo del Prado (@museodelprado), 2015)

En este sentido, y sobre si los perfiles estudiados presentan una implicación o interacción directa con la comunidad que rodea a la institución cabe destacar la iniciativa #HoyTocaPrado, llevada a cabo de enero a octubre de 2015, donde se promociona una exposición pensada para personas invidentes, o alguna publicación relativa a personas con discapacidad. Con todo, a pesar de lo positivo de su presencia, es necesario reflejar que estas dos ocasiones son excepciones en todo el año de seguimiento (Consultar Anexo I. Ilustración 13.).

Finalmente, cabe apuntar que los perfiles en redes sociales del Museo del Prado destacan por la coordinación que presentan entre las diferentes plataformas. No solo Facebook y Twitter están perfectamente armonizados, sino que además los utiliza como plataforma de despegue para YouTube, las galerías fotográficas de Pinterest y, en el caso del microblog, suele remitirse a Storify cuando termina una campaña, tal como sucede con la exposición *Hoy Toca Prado* (20 de enero de 2015 – 18 de octubre de 2015).

3.2. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid.

La inauguración de la colección permanente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía tuvo lugar en 1992. Tal como se señala en su Web oficial:

“El Museo, Organismo Autónomo dependiente del Ministerio de Cultura, fue creado por Real Decreto 535/88 de 27 de mayo de 1988, con sede en el Hospital de San Carlos de Madrid y con los fondos artísticos que en su día estaban integrados en el Museo Español de Arte Contemporáneo” (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, s.f.).

El actual edificio que alberga el museo, cuyo origen se remonta al rey Felipe II, en el siglo XVI, es obra de los arquitectos José Hermosilla y Francisco Sabatini. A lo largo del tiempo ha sufrido importantes y numerosas remodelaciones e incluso riesgo de derribo, hasta que en 1977 fue declarado Monumento Histórico Artístico. En los años 80 del siglo XX, se inició la restauración del inmueble, fechándose las últimas modificaciones en 1988, de las que destacan, sin duda alguna, los ascensores de hierro y cristal de la calle Santa Isabel. Finalmente, en 2005 se inauguraba el nuevo espacio diseñado por Jean Nouvel, construcción arquitectónica novedosa que amplió enormemente la extensión del espacio expositivo y que daba respuesta a las demandas de remodelación del entorno urbano (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, s.f.).

Como en el caso anterior, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía pone a disposición de los visitantes su plan general de actuación para el período 2014-2017. En él se enumeran una serie de objetivos generales y específicos junto con las estrategias diseñadas para alcanzarlos. Entre ellos destacan algunos que afectan directa o indirectamente al ámbito del trabajo que nos ocupa:

- *“Promover el conocimiento crítico del público sobre el arte moderno y contemporáneo.” (...) Dinamizar el diálogo entre el museo y sus públicos a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones. (...)*
- *Investigación y desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles y otras tecnologías de comunicación, que ofrezcan acceso a contenidos del museo.*
- *Impulsar aplicaciones que faciliten y acompañen al visitante, ofreciéndole mecanismos que amplíen e ilustren los contenidos del museo.*
- *Aumento de la presencia del museo en las redes sociales y de su capacidad de interacción y expansión, desarrollo de programas online, Web, y otras herramientas digitales.*
- *Aumentar la diseminación de discursos y narraciones en la diversidad de las comunidades sociales a nivel internacional y ampliar la capacidad del museo de hacer circular conocimiento”* (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía).

Por otra parte, cabe apuntar que desde su Web oficial hay un acceso directo a sus perfiles de Facebook, Twitter, Flickr, Vimeo, YouTube y Google+.³¹ Atendiendo a la actividad de la institución en Facebook y Twitter, el adjetivo aplicable es: ingente. Genera contenido y publicaciones diariamente, llegando a resultar abrumador en ciertas ocasiones. Sin embargo, este efecto no tiene por qué ser negativo puesto que el continuo enlace con artículos, imágenes, vídeos o la propia Web desde las redes sociales hace que

³¹ Consultado en enero de 2017.

estas publicaciones se encuentren siempre presentes entre las últimas noticias que hallen sus seguidores al consultar sus propias cuentas personales. Cabe señalar también que se trata de una actividad absolutamente periódica, puesto que publica incluso cuando el museo está cerrado, lo cual supone un reto muy interesante a nivel profesional y humano, ya que son muchas las instituciones cuya actividad en Red desciende considerablemente llegado el fin de semana o el período vacacional del Community Manager. Esta continuidad se presenta como un modelo a seguir.

Al inicio del seguimiento, en enero de 2015, se pudo observar una tendencia didáctica importante, aunque el estilo de las publicaciones cambia notoriamente con el paso de los meses, pasando a indexar únicamente enlaces a actividades de la institución, dejando de lado el aspecto más explicativo del arte contemporáneo para dar paso a unas publicaciones más bien informativas. En ese sentido, la Interpretación del Patrimonio Cultural queda completamente de lado.



Ilustración 28. Fragmento de los comentarios extraídos de una publicación en Facebook del 24 de septiembre de 2014. Llama la atención la crudeza de las palabras pronunciadas por los seguidores de la institución, y más aún el silencio guardado por esta última. El arte contemporáneo genera continuamente este tipo de debates, y un espacio como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía tiene el deber de participar de ellos para llevar a buen término la actividad difusora (Museo Reina Sofía, 2015).

Sobre la capacidad de comunicación con el público objetivo, llegan a aparecer críticas importantes por parte de sus seguidores hacia el lenguaje utilizado, se acusa a la institución de elitista y de ser demasiado técnica en sus *post*. Uno de los principios básicos de la Interpretación del Patrimonio Cultural es hacerse entender por el espectador utilizando un lenguaje apropiado a un nivel medio-alto. Se trata de aportar información

nueva que pueda acercar al gran público al nuevo arte, de encontrar el punto medio entre la actitud erudita y la infantilización. Lo grave, en casos como el presentado en la Ilustración 28, es que el museo no haya respondido a los comentarios actuando como moderador en su propio perfil.

En esta línea, observamos que, si bien los perfiles son inclusivos, refiriéndose e interpelando al público, se tratan de mensajes eminentemente unidireccionales en su perfil de Facebook. Aunque a veces llegue a generar verdaderos debates e interesantes conversaciones, pocas veces el museo participa de forma activa en ellos, de ser el caso, incluye alguna aclaración o enlace donde encontrar más información, pero no se implica en los *post* que el mismo realiza. Con todo, es cierto que en Twitter sí incluye *retweets* como arma de promoción, pues continuamente comparte los *post* en que es nombrado o aquellos que hacen referencia a algún tema que pueda tener interés para la institución.

Como en los modelos de comportamiento anteriores, es posible observar una estrategia de promoción definida a corto-medio-largo plazo donde discernir el antes, durante y después de una exposición temporal o un proyecto o iniciativa de difusión concretos. Un ejemplo reseñable es la exposición temporal de Daniel G. Andújar *Sistema operativo* (21 de enero-4 de mayo de 2015), cuya repercusión y presencia en la actividad en Facebook y Twitter del museo fue muy destacable, convirtiéndose, durante el período de exhibición, en protagonista indiscutible de las redes sociales de la institución:



Ilustración 29. En las publicaciones sobre la exposición *Sistema operativo* se observa perfectamente la progresión de los *post* desde un nivel informativo inicial, a una comunicación de la inauguración. En el caso de Twitter destacan los *post* en tiempo real sobre el desarrollo de la misma, y del transcurso de la muestra a lo largo del tiempo en que está abierta al público. Un aprovechamiento perfecto de la herramienta, sin duda (Museo Reina Sofía (@museoreinasofia), 2015).

Para terminar, una característica llamativa de esta institución es que, al tratarse de un centro de arte contemporáneo muchos de sus artistas continúan vivos y están presentes en las redes sociales, lo que otorga la opción de que se produzca una interacción multidireccional entre la institución, el artista y los seguidores de ambos en el espacio

2.0, ello amplía el rango de trabajo, pues si existe una comunicación con artistas y público, por qué no con el comisario, colaboradores u otras instituciones. Esta labor se lleva a cabo en el perfil de Twitter del museo.

3.3.Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

El Museo Thyssen-Bornemisza, gestionado por la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza fundada en 1988, se inauguró en octubre del año 1992 en el palacio de Villahermosa en Madrid.

Tal edificio, habitado durante la primera mitad del siglo XX por la familia Villahermosa, fue sede principal de la Banca López Quesada de 1973 a 1983, remodelando Moreno Barberá todo su interior. Tras la desaparición del banco, el palacio pasa a formar parte del Patrimonio del Estado, que lo cede durante unos años al Museo Nacional del Prado. No será hasta finales de los años 80 cuando sea cedido a la Colección Thyssen-Bornemisza y se inicie la reforma según el proyecto de Rafael Moneo que llega a nuestros días (Museo Thyssen-Bornemisza, s.f.). En el año 2011 inauguró su nueva sede en Málaga.

La colección privada Thyssen-Bornemisza perteneció al Barón Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza, pero fue adquirida por el Estado español en 1993, un año después de la apertura del museo. En el año 2004, la Baronesa viuda cede su colección particular en depósito. Ambos conjuntos reúnen cerca de mil obras de arte que permiten realizar un recorrido desde el siglo XIII hasta el XX de la pintura europea, sin olvidar interesantes piezas norteamericanas del siglo XIX (Museo Thyssen-Bornemisza, s.f.).

Sobre su estrategia comunicativa en Social Media, en entrevista personal con Gema Sesé, jefa de prensa de la institución en mayo del año 2015, esta afirmaba que el museo, en cuestión de redes sociales, procura seleccionar aquellas plataformas que le son abarcables, dado el reducido equipo humano del que disponen para su gestión (entre 2 y 3 personas en dicha fecha), de ahí que se hubiesen centrado, específicamente, en Facebook, Twitter e Instagram, a pesar de haber abierto, en su momento, cuentas en otras plataformas como Pinterest. Por otra parte, también señalaba que el departamento de prensa y las redes sociales, a pesar de presentarse como departamentos diferenciados, están estrechamente ligados y dirigidos bajo un mismo criterio: el gusto por el contacto directo con el público y la promoción y difusión del patrimonio cultural de la institución, trabajando el comportamiento on-line y off-line conjuntamente (Sesé, 2015). Ambas

actitudes se presentan perfectamente adaptables a un modelo compostelano. Igualmente, cabe señalar que, durante la redacción de esta tesis, la página Web oficial del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid presenta acceso directo a: Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube, Vimeo, Flickr, Spotify y Wikipedia.³²



Ilustración 30. Ejemplo del formato habitual publicación en Facebook. Se trata de *posts* muy ilustrativos donde recoge fragmentos de textos e introduce la imagen de la obra compartida al tiempo que la enmarca dentro de la exposición o los fondos de la institución (Museo Thyssen-Bornemisza, 2015).

En lo que concierne al perfil en Facebook y Twitter de esta institución, este es, de los que hemos estudiado, uno de los ejemplos más constantes en cuanto a publicaciones. De su frecuencia de actividad destaca la medición de tiempos, pues no cuenta con plataformas saturadas de información, sino que crea un número perfectamente abarcable de publicaciones diarias, todas ellas dinámicas y atractivas, con capacidad para destacar sobre las demás novedades: utiliza siempre imágenes propias de las colecciones de la

³² Consultado en enero de 2017.

institución, vídeos, enlaces... Además, gracias a la cuidada estética de las imágenes y materiales compartidos, el perfil que genera es muy vivo y atractivo a la vista.

Con respecto al ámbito didáctico se crean verdaderas guías de las exposiciones temporales y de la muestra permanente. Por estas publicaciones suele recibir la felicitación del público, ya que resultan muy amenas e ilustrativas, adaptadas a los diferentes tipos de seguidores gracias a un lenguaje cuidado y asequible, aunque nunca plano.

Por otra parte, a la hora de dirigirse a sus seguidores utiliza siempre un tono plural y muy inclusivo, hace que el lector se sienta parte de la misión del museo. Además, interactúa de forma perfecta con el usuario, pues responde a la práctica totalidad de los comentarios, actuando, a veces, incluso como moderador:

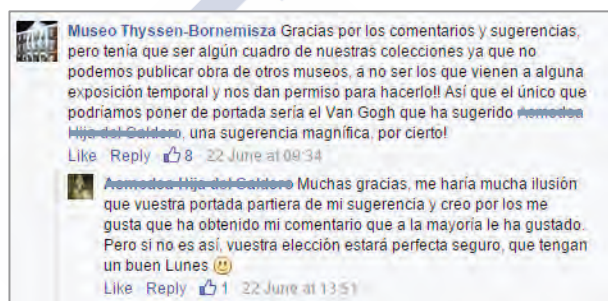


Ilustración 31. Fragmento extraído de Facebook procedente de una publicación del 21 de junio de 2015, donde el museo utiliza la plataforma on-line como medio de comunicación directa con su público, haciendo gala de transparencia en su gestión y toma de decisiones, incluyendo, además, a una seguidora en particular (Museo Thyssen-Bornemisza, 2015). Queda demostrado así que el Museo Thyssen-Bornemisza es un ejemplo modélico en lo que concierne al criterio de análisis estudiado en la sección 1.3 de este capítulo: “Tono en que la institución cultural se dirige al público objetivo y capacidad de interacción con el mismo”.

Lo que estamos observando es una actitud proactiva con respecto a la reputación on-line del museo. Es decir, se están insertando contenidos positivos de manera que se crea de forma inconsciente una barrera de entrada a nuevas opiniones o comentarios que puedan resultar negativos (Maciá & Gosende, 2011, págs. 218-219) o que desencadenen una discusión innecesaria entre los usuarios. Lo mismo sucedería ante comentarios perjudiciales para la institución, pues, aunque no es posible gustar a todo el mundo, la clave está en intentar no actuar como elemento de propagación de negatividad en nuestra propia plataforma social. Es, precisamente esta actitud, la que el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía no habría tomado en el ejemplo comentado anteriormente a través de la Ilustración 28.

En cuanto a la promoción y difusión del patrimonio cultural que alberga, el Museo Thyssen-Bornemisza merece un lugar muy destacado. En primer término, es interesante

la planificación a largo y medio plazo que realiza para llevar a cabo la difusión de futuras exposiciones, incluso ha creado un *hashtag* propio para tal fin: #AvanceExpos (Consultar Anexo I. Ilustración 14.).

Además, una vez iniciada la promoción de una nueva exposición, narra a través de los diferentes soportes en línea la evolución de la misma, incluyendo a los trabajadores de la institución, dotándola, así, de rostro humano. Pero esto último es algo que lleva a cabo también con gestos como incluir en sus *retweets* la cuenta de su director @GuillermoSolana o del comisario de una exposición, compartiendo así la actividad diaria de la institución, sus logros y sus actividades más recientes.



Ilustración 32. Imagen procedente de Twitter publicada el 5 de febrero de 2015 donde el perfil de la institución establece una relación directa con el comisario y conservador J.A. López-Manzanares, con motivo del montaje de la muestra *Raoul Dufy* (17 de febrero – 17 de mayo de 2015) (Museo Thyssen (@museothyssen), 2015).

Esta interacción con otros perfiles relacionados con la propia institución se extiende a los diferentes departamentos, pues continuamente comparte y *retweetea* publicaciones del departamento de restauración y educación. Gracias al tono empleado para ello, consigue transmitir la idea del museo como un “todo” formado por equipos multidisciplinares de personas que trabajan en sectores diferenciados, pero no estancos entre sí.

Pero no se detiene en la colección, los diferentes equipos y en el personal, sino que va más allá al promocionar también las instalaciones disponibles fuera de las salas de exposición. La terraza, por ejemplo, se presenta en este tipo de publicaciones como un espacio más de uso y disfrute dentro de la institución, dando pie a formar parte del contexto y ambiente cultural que envuelve a este tipo de museos. Se trata de proporcionar una sensación de que el visitante no es solamente una cifra, sino que se le proporciona un placer intelectual a la vez que emocional, aprovechando, además, la climatología de la ciudad que alberga a este espacio cultural (Consultar Anexo I. Ilustración 15.).

Finalmente, cabe apuntar que una de las razones por las que se ha considerado oportuno introducir al Museo Thyssen-Bornemisza como modelo de actuación para generar una estrategia de promoción en redes sociales en Santiago de Compostela y sus instituciones más destacadas, es su capacidad de interacción con las iniciativas desarrolladas en la realidad social on-line. Destaca su participación en iniciativas como el Día Internacional de los Museos o la Museum Week, esta última altamente destacable no solo por el número de *post* realizados, sino también por el perfecto uso y aprovechamiento de los *hashtags* propuestos por la iniciativa, y porque a muy poco tiempo de darse por terminada la actividad publica un resumen de la misma en Storify. Ello muestra, a la vez, la importancia de que la coordinación vaya ligada a la interacción entre los diferentes perfiles en redes sociales, pues cada plataforma cuenta con unas herramientas propias que nos pueden ser más o menos útiles en un momento determinado (Consultar Anexo I. Ilustración 16.).

3.4. Museo Guggenheim, Bilbao.

En febrero del año 1991 se iniciaron los trámites para materializar la idea del Museo Guggenheim de Bilbao. La Administración vasca propuso a la Fundación Solomon R. Guggenheim que formara parte de un ambicioso plan de rehabilitación de la ciudad de Bilbao y la comunidad vasca en general. Tras duras negociaciones, a finales del mismo año se firmó el acuerdo de Servicios de Desarrollo y Programación para el Museo Guggenheim de Bilbao (Guggenheim Bilbao, s.f.), pasando así España a ser una más de la red museística de la Fundación Guggenheim. Casi veinte años después, podemos afirmar que la idea inicial ha superado sus expectativas.

La extensa colección permanente de arte contemporáneo se encuentra ubicada en el edificio icónico del País Vasco: una gran escultura de titanio, piedra y cristal diseñada por Frank Gehry que, sin duda alguna, encaja a la perfección con las obras expuestas en su interior.

En el plan de acción del museo para 2015-2017 se estipula que:

“El Museo Guggenheim Bilbao será reconocido como líder europeo en innovación y en la creación de una experiencia museística centrada en el visitante” (Guggenheim Bilbao, s.f.).

A la vez, también plantea la necesidad de tener en cuenta los cambios comunicativos del público, entendiendo la importancia del avance de las TIC en la relación museo-visitante y señala que:

“Los museos en vez de ser lugares de contemplación, se convierten en espacios híbridos en los que la tecnología digital se incorpora a la experiencia del visitante (...) El Museo, así mismo, empleará las nuevas tecnologías y recursos digitales actuales en la construcción y desarrollo de la relación con sus colectivos” (Guggenheim Bilbao, s.f.).

Desde la propia Web oficial de la institución está disponible el acceso a sus perfiles en Facebook, Twitter, Flickr, YouTube e Instagram.³³ Centrándonos en los dos primeros casos, el dinamismo de sus publicaciones y la capacidad didáctica de las mismas vienen profundamente marcados por el uso de la estética fotográfica, artística y arquitectónica del edificio y sus piezas exteriores más representativas: *Puppy* (Jeff Koons, 1992) y *Madre* (Louise Bourgeois, 1999).



Ilustración 33. El aprovechamiento estético de la arquitectura debe ser tenido muy en cuenta, pues la combinación de vistas del edificio con la imagen de sus dos obras clave en el exterior proporciona un escenario que forma parte innegable del imaginario popular en lo que a Bilbao se refiere (Museo Guggenheim Bilbao (@MuseoGuggenheim), 2015) ; (Museo Guggenheim Bilbao, 2015).

Tal aprovechamiento de la imagen aparece acompañado por la total inclusión del público, al que interpela y responde continuamente tanto en Twitter como en Facebook. El tratamiento a los seguidores de la institución es claramente ejemplar, permitiendo que estos pasen a ser parte activa del acto de promoción y difusión cultural. No obstante, cabe

³³ Consultado en enero de 2017.

puntualizar que, a pesar de ello, en muy escasas ocasiones se comunica en euskera. El Museo Guggenheim de Bilbao, como Santiago de Compostela y sus museos, se encuentra ubicado en una comunidad bilingüe a la que debe incluir de forma activa. En contraste, sí que se observa el uso del inglés, aunque siempre dentro del marco de iniciativas internacionales como el Día Internacional de los Museos, donde se relaciona también de forma superficial con otras instituciones (Consultar Anexo I. Ilustración 17.).

Finalmente, cabe apuntar que la repercusión de los *post* en Facebook y Twitter del Museo Guggenheim de Bilbao no alcanza, ni mucho menos, el nivel de los demás modelos nacionales seleccionados. Sin embargo, su inclusión en este apartado del estudio se debe a que se trata de un espacio de enorme efecto turístico y cultural a nivel nacional ubicado en una Comunidad Autónoma fuera del marco más internacional del país como suelen ser Madrid y Barcelona, además de que podría ser utilizado como un paralelismo claro con el caso de la ciudad gallega de Santiago de Compostela.

3.5. Recapitulación.

Como en el apartado anterior, se ha considerado oportuno resumir, de manera gráfica, la frecuencia de uso de aquellos criterios de análisis que se han tenido en cuenta a la hora de estudiar los perfiles en Facebook y Twitter del modelo vasco y del “Triángulo del Arte” madrileño.

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ³⁴
Nacional:								
<i>Museo Nacional del Prado</i>	X	X	X	X	X	X ³⁵	X	X
<i>Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía</i>	X						X	
<i>Museo Thyssen-Bornemisza. Madrid</i>	X	X	X	X	X	X ³⁶	X	X

³⁴ Publicaciones con referencias directas a la gestión interna o la situación sociocultural más actual.

³⁵ Puntual, dentro de iniciativas concretas.

³⁶ Puntual, dentro de iniciativas concretas.

Museo Guggenheim. Bilbao	X	X	X	X ³⁷	X	X
--------------------------	---	---	---	-----------------	---	---

Tabla 3. Resumen de la frecuencia de uso de los criterios de análisis establecidos para este estudio en los perfiles de Facebook y Twitter de las instituciones nacionales investigadas.

A grandes rasgos, en lo que concierne al estado de la cuestión conjunto de las instituciones comentadas, en primer lugar, cabe destacar la ausencia generalizada o habitual del uso de otros idiomas como el inglés o el francés, pues estamos tratando con instituciones nacionales que cuentan con una gran repercusión fuera de nuestras fronteras y con una afluencia de público extranjero importante.

A la vez, la inclusión de las lenguas cooficiales de nuestro territorio: gallego, catalán, euskera... es una asignatura pendiente. Todas ellas son una herramienta de inclusión evidente que permite la identificación del público bilingüe con la institución cultural. Con todo, tal acción debería llevarse a cabo en contextos oportunos. Un buen ejemplo de ello sería que el Museo Nacional del Prado publicase un *post* sobre la obra del pintor romántico Genaro Pérez Villaamil, *Iglesia de San Francisco, Betanzos* (1849), ¿por qué no realizar dicha publicación, además de en español, como es evidente, también en gallego? Las diferentes identidades lingüísticas del territorio español generan continuas controversias que deben ser solventadas partiendo de la normalización y la inclusión. Es deber de las instituciones culturales que representan a todos dar un paso al frente en este sentido.

Abarcado este aspecto, cabe extraer de estos cuatro modelos de carácter nacional una serie de estrategias e iniciativas que pueden y deben ser tenidas en cuenta:

- Periodicidad medida y rítmica, diaria y abarcable. Como se ha señalado, somos conscientes de que la capacidad de creación de contenidos y la periodicidad de su publicación no puede ser la misma en una institución de territorialidad limitada que en una de ámbito nacional, de ahí que encontrar el equilibrio entre cantidad, calidad y frecuencia se torne imprescindible antes de iniciar cualquier tipo de actividad.
- Aprovechamiento de la estética como elemento clave de promoción en redes sociales. La inmediatez del medio implica la necesidad de destacar sobre las publicaciones que se llevan a cabo al mismo tiempo, es necesario

³⁷ Oportuno por el aporte estético de las publicaciones, canal de expresión del tipo de exposición u obra que se busca promocionar.

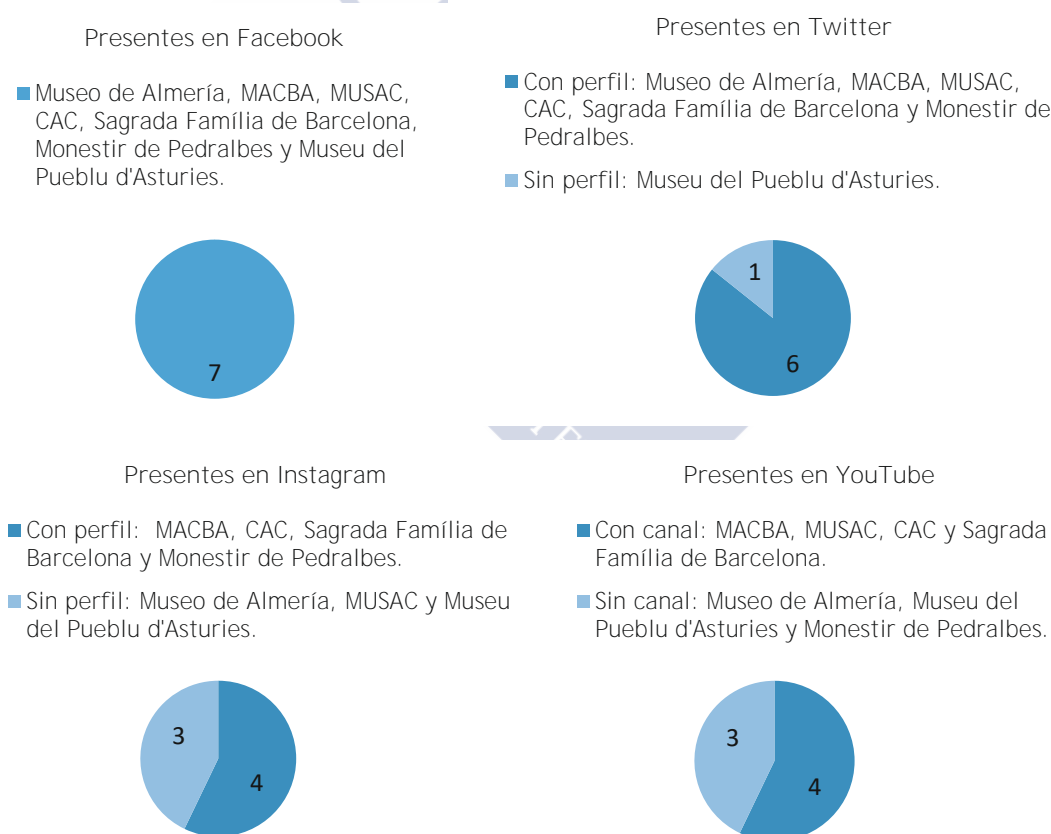
utilizar elementos multimedia que ayuden a llamar la atención del público objetivo.

- Mantener uno de los principios básicos de la Interpretación del Patrimonio Cultural en el punto de mira: interpretar no sólo es informar. De ahí que la adaptación en fondo y forma del mensaje enviado deba ser tenida en cuenta.
- Comunicación bidireccional-multidireccional que incluye, además de la mediación en los comentarios o debates generados, la interpelación directa al espectador.
- Diferenciación entre una exposición temporal, que necesita de la promoción y difusión en un planteamiento estratégico a largo-medio-corto plazo, y la colección permanente, que necesita de difusión continua de sus obras o piezas más desconocidas, buscando mantener el interés del público objetivo.
- Adaptación a las diferentes plataformas y coordinación entre perfiles: Uso de Facebook y Twitter como plataforma de despegue de otras redes sociales como YouTube, Pinterest o Storify.
- Compromiso con la comunidad y el contexto cultural de la institución.
- Inclusión de todos los espacios de la institución cultural, más allá de las piezas de la colección o las salas de exposición. Los espacios didácticos o lúdicos también deben tener presencia en las redes sociales, de manera que quede patente que “cultura” no es únicamente contemplación, sino también interacción, comunicación, ocio y disfrute.

4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela. Estado de la cuestión y seguimiento.

Una vez estudiadas las estrategias de gestión, de promoción y difusión en redes sociales de instituciones de carácter internacional y nacional, y teniendo en cuenta aquellas iniciativas que por su adaptabilidad a pequeña escala nos pueden resultar útiles, se ha considerado oportuno buscar, más que un nuevo modelo individualizado, un paralelismo a nivel de territorialidad y envergadura para cada uno de los casos seleccionados en Santiago de Compostela a través de sucintos análisis de comportamiento en Facebook y Twitter de las instituciones que se presentan a continuación.

Con todo, y tal y como se ha venido haciendo anteriormente, una vez más se ha considerado oportuno conocer el nivel de diversidad en redes sociales con el que cuentan las siete instituciones seleccionadas, que oscila en una media de 4 a 5 por institución.³⁸



³⁸ Datos recogidos durante el año 2015 y confirmados en enero de 2017, procedentes de la portada de la Web oficial, o bien la sección destinada a redes sociales, de cada una de las siete instituciones que serán analizadas en este capítulo. Al igual que en el apartado destinado a las instituciones de carácter nacional, en algunos casos se han localizado perfiles no oficiales y sin hipervínculo desde el espacio Web oficial que aparentan ser los gestionados directamente por la institución. El criterio seguido ha sido el mismo que unas páginas atrás para aquellas plataformas diferentes de Facebook y Twitter.

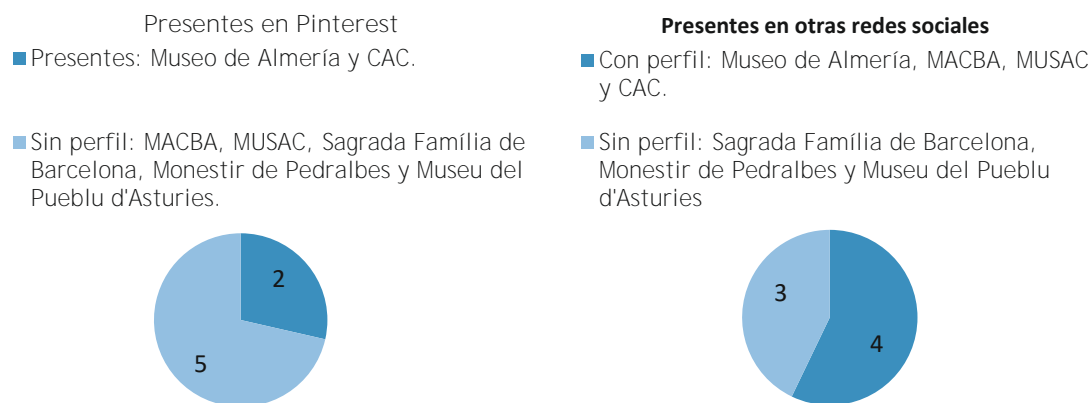


Gráfico 3. Presencia en redes sociales de los paralelismos para la ciudad de Santiago de Compostela seleccionados.

Los gráficos presentados ponen de manifiesto ciertos aspectos a tener en cuenta: En primer lugar, que Facebook y Twitter se mantienen como las redes sociales más utilizadas, a pesar de encontrarnos ante instituciones de territorialidad y presupuesto mucho menor a las analizadas anteriormente; de ellas, únicamente el Muséu del Pueblu d'Asturies presenta un único perfil en Social Media, en Facebook. En lo que concierne a otros espacios sociales, considerados, quizás, secundarios después de Facebook y Twitter, YouTube e Instagram son las herramientas con más éxito: cuatro de los siete museos analizados están presentes en ellas; destacando la Sagrada Família y su actividad en Instagram, desde la que desarrolla actividades en el terreno off-line, como veremos en las próximas páginas. Menor frecuencia de uso presenta Pinterest, donde únicamente tienen perfil la Ciutat de les Arts i les Ciències y el Museo de Almería. Estos últimos, junto con el MACBA y el MUSAC, cuentan con presencia en otros medios 2.0, como Flickr o Google+.

Finalmente, en este apartado cabe hacer una puntualización: los análisis mostrados a continuación han sido concebidos como estudios sucintos de instituciones cuya idiosincrasia dista mucho de los ejemplos anteriores; por ello, a la hora de extraer una serie comportamientos modelo que pudiesen ser directamente aplicados a la creación de una estrategia de comunicación museística de calidad en Santiago de Compostela, estos se han encajado al final de cada estudio individualizado, por ser directamente aplicables al espacio con el que han sido relacionados.

4.1.Museo de Almería.

En este caso, el paralelismo planteado establece una conexión entre el museo almeriense y el Museo das Peregrinacións e de Santiago; y se debe, sobre todo, a una cuestión de territorialidad e identidad de la comunidad que alberga a cada uno de ellos. A pesar de que el foco definitorio del museo gallego se encuentre en la ciudad de Santiago de Compostela, su influencia se extiende a toda la provincia de A Coruña cuando no a toda la comunidad gallega.³⁹ De ahí que se haya tenido a bien establecer esta relación.

En marzo de 1933, por Decreto del Presidente de la República, Niceto Alcalá Zamora y Torres, se creaba el Museo Arqueológico Provincial de Almería cuya colección provenía de los fondos propios de la Comisión Provincial de Monumentos de Almería y de la donación de Luís Siret.

En un primer momento la institución compartió edificio con la Escuela de Artes y Oficios, y más tarde con el Instituto de Enseñanza Secundaria Celia Viñas. En 1962, tanto el espacio arquitectónico como las colecciones que albergaba fueron declarados Monumentos Histórico Artísticos y, en 1979, pasó a pertenecer al Ministerio de Cultura del Estado, que dos años después decidió adaptar el Colegio Menor de Santa María del Mar como nueva sede. Sin embargo, no fue hasta 1994 cuando se denominó oficialmente Museo de Almería.

En 1991, debido al mal estado del inmueble la institución se cerró al público, aunque permanecieron activos sus servicios internos. Finalmente, el Ministerio de Cultura decidió demoler el solar y crear un nuevo edificio. Los arquitectos Ángela García Paredes e Ignacio García Pedrosa fueron los encargados de crear la actual sede, la cual fue galardonada con los premios PAD y ARCO del año 2004, siendo inaugurada en 2006 (Consejería de Cultura de Andalucía, s.f.).

Con respecto a la actividad de promoción y difusión del patrimonio cultural llevada a cabo por el museo en redes sociales, cabe destacar que la institución se presenta no solo plenamente consciente de la situación comunicativa actual, sino también totalmente adaptada. Activo en numerosas plataformas 2.0, afirma buscar la

³⁹ En el año 2007, la legislación otorga a la institución compostelana su actual denominación como Museo das Peregrinacións e de Santiago, al tiempo que lo constituye como un museo nacional, centro de documentación, investigación e interpretación no solo de Santiago de Compostela, sino también de las peregrinaciones a la ciudad: España. Real Decreto 1293/2007, del 28 de septiembre, por el que se regula el Museo de las Peregrinaciones y de Santiago. Publicado en el BOE del 20 de octubre de 2007, núm. 252. Págs. 42713-42715.

comunicación directa con sus usuarios, escuchar sus opiniones y responder sus dudas, rompiendo toda barrera geográfica y cultural (Junta de Andalucía, 2016). Desde su Web oficial, la cual depende directamente de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, existe un acceso directo a sus perfiles en Facebook, Twitter, Pinterest y Flickr.⁴⁰

Del Museo de Almería cabe destacar su labor en redes sociales. Especialmente su periodicidad, dinamismo y participación en iniciativas como Museum Week, habiéndose situado entre los 10 primeros museos de España en el ranking del evento on-line en el año 2015 y destacando por su interacción con otras instituciones culturales con respecto a las demás participantes de nuestro país. Los dos perfiles objeto de estudio, Facebook y Twitter, presentan una estrategia definida y periódica, e incluyen fotografías y material multimedia de forma constante durante el período de seguimiento establecido para esta tesis. Sin embargo, su repercusión es moderada.



Ilustración 34. Publicaciones en Social Media del 25 de marzo de 2015 en ambas plataformas. En el primer caso el museo celebra con sus seguidores el éxito obtenido tras su participación en la Museum Week (Museo de Almería, 2015); mientras que la imagen extraída de Twitter se presenta como un buen ejemplo de publicación en dicho medio (Museo de Almería (@MuseoAlmeria), 2015).

Se trata este de un ejemplo perfecto de cómo deben ser utilizadas las redes sociales de un espacio cultural regional con una finalidad de promoción y difusión, incluyendo siempre al equipo del museo, dotándolo de rostro y personalidad, lo que facilita la sensación de humanidad e inclusión (Consultar Anexo I. Ilustración 18.). Además, resulta interesante el aprovechamiento de los *hashtags*, estando presentes en todas sus

⁴⁰ Consultado en enero de 2017.

publicaciones, perfectamente contextualizados y combinando propios con generales. Entre ellos destacan: #TuMuseo, #MuseodeAlmería, #VisitaenFamilia, #FindeSemana, #Expo, #Cine, #Conferencia, #ConReserva, #TallerInfantil, #AgendaMusal, #CapitulacionesdeAlmería, #VisitaComicMujeresRomanas y #Miralles (Consultar Anexo I. Ilustración 19.).

Establecemos, así, tres estrategias clave de esta institución que deben ser entendidas como modélicas:

- Humanización de la institución a través de la publicación de imágenes o escenarios propios del equipo del museo. Tal como sucede en algunos de los casos estudiados a nivel nacional e internacional.
- El aprovechamiento e integración adecuada de los *hashtags* como herramienta de promoción.
- Participación en iniciativas en redes sociales de carácter estatal e internacional, lo que conlleva el establecimiento de una relación activa con otras instituciones culturales, bien de similar índole, bien otras completamente diferentes.

4.2. Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) y Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC).

El Museo d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) tiene sus orígenes en 1959, cuando Aleixandre Cirici, crítico de arte, defendió la necesidad de crear un museo de arte contemporáneo en la ciudad y varias personalidades comenzaron a reunir una colección que serviría de base al futuro museo. No fue hasta 1985, cuando el entonces Conceller de Cultura de la Generalitat de Catalunya, Joan Rigol, rescató la idea y promovió un Pacto Cultural, consensuado con el Área de Cultura de Barcelona. En 1986, el Ayuntamiento de Barcelona, con Pascual Maragall al frente, puso en manos de Richard Meier la construcción de la nueva sede del museo, contribuyendo así a la reforma del barrio del Raval.

En el año 1987, la Fundación Museu d'Art Contemporani de Barcelona supuso la incorporación de la iniciativa privada al proyecto. Al año siguiente, con la creación del Consorcio del Museu d'Art Contemporani de Barcelona integrada por la Generalitat, el Ayuntamiento de Barcelona y la Fundación, se instituía por fin el MACBA, que abrió sus

puertas en noviembre de 1995. Finalmente, en el año 2007 el Ministerio de Cultura se incorporó al Consorcio (Museu d'Art Contemporani de Barcelona. MACBA, s.f.).

Sobre su colección cabe destacar que ha experimentado un gran crecimiento a lo largo de los años y que en la actualidad permite realizar un recorrido por el arte de nuestro tiempo, desde la abstracción de los años 50, hasta el pop y las vanguardias, reuniendo a artistas locales con nacionales e internacionales.

Desde la Web del museo, el usuario encuentra acceso a sus perfiles en Facebook, Twitter, Flickr, YouTube, Google+ e Instagram.⁴¹ Con respecto a ellas, en la memoria del año 2014 el MACBA señala:

“El año 2014 ha representado un año de análisis y de concreción de la presencia del Museo en las redes (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr y Google+). Este análisis ha querido continuar y reforzarse con la incorporación a partir de septiembre de un community manager para ayudar a la consolidación de unos objetivos, una personalidad propia y la definición de estrategias específicas para cada una de las plataformas:

- Divulgar el conocimiento sobre el arte contemporáneo*
- Generar debate crítico sobre el arte y la cultura contemporáneos.*
- Convertirse en un altavoz para proyectar el ámbito local al internacional y a la inversa.*
- Intentar aumentar la interacción con los usuarios”* (Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)).

Teniendo esto en cuenta, se presenta como un buen caso de estudio para llevar a cabo un paralelismo de comportamiento con el CGAC de Santiago de Compostela, especialmente en lo que concierne a la profesionalización de la comunicación de los cambios en la dirección de ambas instituciones, los cuales se produjeron durante el año 2015 y se transmitieron por Facebook y Twitter a la vez que en los medios de comunicación de masas tradicionales.

Es destacado el hecho de que humaniza al equipo del museo en múltiples ocasiones, no solo dotándolo de rostro propio, sino también mostrando las modificaciones que tienen lugar en sus salas entre una exposición y otra. Se trata de acercar la museología al público, dotándola de un valor añadido: el trabajo humano. En esta línea de relación con el espectador entra en juego la capacidad comunicativa, sobre la que recae el peso de la gestión de comentarios y posibles conflictos con o entre el público (Consultar Anexo I. Ilustraciones 20 y 21.).

⁴¹ Consultado en enero de 2017.

Pero el MACBA no solo cuenta con perfiles activos, dinámicos y multimedia en ambas plataformas, sino que también incluye, en la mayoría de los casos, el uso del bilingüismo propio de Cataluña, lo cual permite enmarcar a la institución en su propio contexto cultural.



Ilustración 35. Ejemplos plurilingües de Facebook (MACBA Museu d'Art Contemporani de Barcelona, 2015) y Twitter (MACBA (@MACBA_Barcelona), 2015) donde se lleva a cabo la presentación pública del nuevo director del MACBA: Ferran Barenblit. Destaca que incluso pone a disposición de sus seguidores un enlace a la nota de prensa oficial, facilitando así la localización de dicha información.

Con respecto a la comunicación entre los diferentes perfiles en Facebook y Twitter del MACBA, hay que poner especial atención en que no presentan publicaciones idénticas, sino que, además de adaptarse en forma a la plataforma, también lo hace en fondo, siendo consciente de la diversidad de público que puede llegar a alcanzarse en un ámbito u otro.

Así, de esta institución cultural, se ha considerado que son iniciativas modélicas:

- Publicación de fotografías y datos sobre el trabajo humano que se encuentra detrás de la apertura de una nueva exposición.
- Capacidad para solventar conflictos ante el descontento del público. Esta es una de las herramientas clave de las redes sociales, poder tratar directamente con el público objetivo y conocer así sus inquietudes y deseos.
- Coordinación de plataformas y capacidad de adaptación a los diferentes públicos que se encuentran en las mismas.

- Integración clara y efectiva de las redes sociales como elemento de marketing y promoción en la comunicación de la actualidad de la institución.
- Presentación de la directiva o equipo de trabajo.

Por otra parte, en esta ocasión se ha considerado oportuno recurrir a un paralelismo más para el caso del CGAC de la ciudad jacobea, el MUSAC, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. Fue inaugurado en abril del año 2005, en la ciudad de León. La gestión del mismo corre a cargo de la Junta de Castilla y León, a través de la Fundación Siglo para el Turismo y las Artes de Castilla y León.

Se encuentra ubicado en el edificio diseñado por Emilio Truñón y Luis Moreno Mansilla, proyecto que obtuvo, entre otros, el Premio Mies van der Rohe de Arquitectura Contemporánea de la Unión Europea en 2007. La colección que alberga, la Colección MUSAC, está compuesta por más de 1500 obras de casi 400 artistas regionales, nacionales e internacionales, con una cronología que va de los años 80 del siglo pasado a la actualidad, teniendo especial importancia 1989, año de la caída del Muro de Berlín, intentando aportar una visión que va desde lo local a lo global (Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. MUSAC, s.f.).

Pero lo que resulta más interesante para este estudio es el hecho de que, de forma anual y desde 2010, el MUSAC acoge un Encuentro sobre Redes en Museos y Centros de Arte, que, en noviembre de 2015, en su V edición, reunió a los responsables de la gestión digital de los principales museos del mundo, presentando siempre temáticas dentro de la programación sobre las nuevas tecnologías y su relación con el mundo de la cultura y el arte contemporáneo (MUSAC, s.f.).

Desde la Web oficial del museo, existe un espacio dedicado a la comunidad online, donde encontramos el acceso directo a sus perfiles en Facebook, Twitter, YouTube, Vimeo, Flickr, Issuu, Delicious y un enlace al artículo en Wikipedia sobre la institución.⁴²

De nuevo tratamos con un modelo de institución cultural que puede ponerse en relación directa con el CGAC compostelano por su temática y territorialidad. En este caso, debemos destacar el dinamismo e interacción de sus perfiles en Facebook y Twitter, los cuales en múltiples ocasiones se hacen eco de los *post* del centro de arte gallego.

⁴² Consultado en enero de 2017.



Ilustración 36. Publicación en Twitter (MUSAC (@musacmuseo), 2015) que muestra la buena relación on-line entre el espacio leonés y el CGAC. En esta ocasión, con motivo de la exposición *Val del Omar, la mecánica del cine* (24 de abril – 30 de agosto de 2015).

A pesar de no ser la institución con mayor número de seguidores en redes sociales, habiendo una importante diferencia con el caso anterior,⁴³ el MUSAC presenta un buen uso y aprovechamiento de las herramientas disponibles como *hashtags* o enlaces, compartiendo en ocasiones artículos de actualidad relacionados con sus actividades. Además, repite la iniciativa de dar a conocer los cambios museológicos y de comisariado que se producen en su interior.

En resumidas cuentas, tras la observación de la actividad llevada a cabo en Facebook y Twitter por parte del MUSAC de León durante el año 2015, cabe señalar dos estrategias clave a seguir:

- Integración e interacción con otras instituciones de territorialidad similar, tal como sucede entre MUSAC y CGAC.
- Capacidad de enlace de artículos de actualidad en publicaciones de carácter nacional como el caso de *El País Cultural*.

⁴³ A 26 de febrero de 2016, a las 17:38 h., El MACBA contaba con 67347 “Me gusta” en Facebook, mientras que el MUSAC con 24462.



Ilustración 37. A través de su perfil en Facebook, el MUSAC comparte con sus seguidores un artículo publicado en *El País-Babelia* en el mes de agosto de 2015. Una acción que pone de relevo la importancia de mantener un perfil dinámico y actualizado, pues permite incorporar al mismo información novedosa y de interés para el público objetivo (MUSAC, 2015).

4.3. La Ciutat de les Arts i les Ciències de Valencia (CAC).

La Ciutat de les Arts i les Ciències (Ciudad de las Artes y las Ciencias), se trata de un conjunto arquitectónico dedicado a la divulgación científica y cultural integrado por seis espacios diferenciados: El Hemisfèric, el Umbracle (mirador), el Museu de les Ciències Príncep Felipe (espacio museológico y de innovación dentro del ámbito de la ciencia interactiva), el Oceanogràfic (uno de los acuarios más grandes de Europa) y el Palau de les Arts Reina Sofia (dedicado a la ópera). Además, dentro del complejo, se encuentra el Àgora, espacio multifuncional (Ciutat de les Arts i les ciències, s.f.). Todo ello se distribuye a lo largo de dos kilómetros y 350.000 metros cuadrados del antiguo cauce del Río Turia y constituye la imagen turística más identitaria de la ciudad de Valencia. El diseño arquitectónico de Santiago Calatrava y Félix Cancela fue nombrado, en 2007, uno de los 12 Tesoros de España.

Los orígenes de esta gran institución están en el año 1989 cuando la Generalitat Valenciana escuchó la propuesta de la Universidad de Valencia de construir un proyecto pedagógico: un átomo que mostrase al visitante todas las facetas de la naturaleza. No exento de polémicas políticas y económicas, el Hemisfèric abrió sus puertas en 1998, once meses después se inauguró el museo, que, sin embargo, no pudo recibir al público hasta más de un año después. Por otra parte, hubo que esperar al 2002 para ver abierto el Oceanogràfic y al 2005 para el Palacio de las Artes Reina Sofía.

Con respecto al planteamiento de comunicación en redes sociales, en la Web institucional no se han encontrado datos más allá del enlace a los perfiles oficiales de Facebook, Twitter, YouTube, Vimeo, Pinterest, Google+, Instagram y LinkedIn.⁴⁴

La condición espacial y arquitectónica de esta institución cultural, además de sus diversas funcionalidades es lo que ha determinado la selección de este espacio como un ejemplo paralelo a la Cidade da Cultura de Galicia. En este caso, nos encontramos con un modelo muy en línea con el Museo Guggenheim de Bilbao, pues la Ciutat de les Arts i les Ciències de Valencia se apodera, tanto en su perfil de Facebook como en Twitter, de la estética del edificio para promocionar aquello que se encuentra en su interior. Con todo, cabe apuntar que, en el caso de la plataforma Twitter, en muchas ocasiones la institución se hace eco de publicaciones de sus seguidores sobre su majestuosidad arquitectónica, más que crearlas; no obstante, aunque el procedimiento sea diferente, la finalidad es la misma.



Ilustración 38. Publicación en Facebook que pone de relevo el aprovechamiento de la estética arquitectónica. En este caso, la imagen muestra el interior del Museo de las Ciencias Príncipe Felipe, escenario identificativo de la ciudad de Valencia (Ciutat de les Arts i les Ciències - Ciudad de las Artes y las Ciencias, 2015).

Sin embargo, y dada la idiosincrasia de la institución, donde lo dominante es la divulgación científica, en este análisis se ha apreciado que, si bien la didáctica está firmemente presente, su sistema no es adaptable a los casos que se han estudiado en Santiago de Compostela, ya que poco o nada tiene que ver con el aspecto más etnográfico y/o artístico del paralelismo compostelano: la Cidade da Cultura de Galicia. En este sentido, es cierto que ambas instituciones, por su envergadura y contexto, son de difícil equiparación, al menos en el territorio nacional; lo que dificultaba la asignación de una

⁴⁴ Consultado en enero de 2017.

comparativa más ajustada. Con todo, sí se ha querido establecer una iniciativa a tener en cuenta por su adaptabilidad al modelo gallego:

- Explotación del espacio arquitectónico y paisajístico como elemento estético de atracción del público objetivo.

4.4.Sagrada Família de Barcelona.

Antonio Gaudí trabajó en la construcción del Templo Expiatorio de la Sagrada Família durante 43 años, hasta el día de su muerte en junio de 1926. Fue un mes después, en julio de ese mismo año, cuando Joaquim Folch i Torres, en aquel momento director general de los Museos de Arte de Barcelona, propuso crear en el obrador de artista un museo para conservar y difundir su obra. El desastre sobrevino 10 años después, cuando dicho obrador sufrió un incendio y se perdió documentación clave para la continuación de las obras iniciándose, así, un largo proceso de recopilación y recomposición del material y los modelos perdidos.

En el año 1961 se inauguró el Museu Sagrada Família (Museo Sagrada Familia) en el núcleo primitivo del templo: el semisubterráneo de la fachada de la Pasión, sin olvidar la obra de Gaudí, visitable hasta el momento. Entre las piezas que alberga destacan dibujos, fotografías y mobiliario litúrgico, junto con maquetas originales restauradas. Tampoco se puede pasar por alto el actual taller de los modelistas, donde se restauran las maquetas originales de Gaudí y se reproducen a diferentes escalas buscando continuar lo más fielmente posible su proyecto (Sagrada Família, s.f.).

En la actualidad, el Templo Expiatorio de la Sagrada Família está gestionado por la fundación eclesiástica creada en 1895, cuya función es la administración de los presupuestos y la gestión del proyecto de construcción siguiendo las directrices de Gaudí. Está formada por el arzobispo de Barcelona y un grupo de patrones que colaboran de forma desinteresada (Sagrada Família, s.f.).

Con un destacado comportamiento en redes sociales, desde de su Web presenta acceso a los perfiles de Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.⁴⁵ Pero es la religiosidad que implica esta basílica la que marca totalmente la selección de esta institución cultural y de fe como un ejemplo paralelo al Museo Catedral de Santiago. Tanto en el caso catalán como gallego, la religión es inherente al edificio, a su arquitectura y, en mayor o menor

⁴⁵ Consultado en enero de 2017.

profundidad, afecta a todos sus visitantes. Resulta necesario asumir que las publicaciones de ambas instituciones tendrán en determinados momentos temática religiosa, pero es posible encontrar el tono adecuado para las mismas.

En segundo lugar, en ambas situaciones nos encontramos ante un marco museológico que se convierte en el propio bien de exposición y que, además, se erige como icono de una ciudad con su propio turismo. La cuestión es cómo atraer al público objetivo al tiempo que se transmite la información necesaria para que este pueda llevar a cabo, si lo desea, una valoración profunda más allá del turismo de masas.

Por otra parte, el posicionamiento de la Sagrada Família de Barcelona con respecto a las redes sociales queda evidenciado en el siguiente *post* de julio de 2015:



Ilustración 39. A través de su perfil en Twitter, este espacio lleva a cabo toda una declaración de intenciones, estableciendo una conexión clara y directa entre el terreno on-line y off-line. Además de la integración del público en su actividad en Red, mostrando a este que su visión es importante, deja entrever la gestión conjunta de sus diferentes perfiles en Social Media; en este caso, entre Twitter e Instagram (La Sagrada Família (@sagradafamilia), 2015).

Se tratan, tanto Facebook como Twitter, de perfiles con una actividad razonable y una temática que se centra en el edificio, su historia y la de su arquitecto y sus interiores, además de enlazar *post* en relación a la institución o promocionar las de otras entidades cercanas, integrándose así en la comunidad que rodea el edificio. Teniendo esto en cuenta, una de las características más destacadas de la actividad de esta institución es que todas sus publicaciones se hacen por triplicado: en inglés, catalán y español, además, utiliza *hashtags* en las tres lenguas. A pesar de resultar algo básico, muy pocos de los modelos estudiados echan mano del plurilingüismo de igual manera, por lo que debe ser tenido en cuenta (Consultar Anexo I. Ilustración 22.).

Por lo tanto, teniendo en cuenta el paralelismo de este modelo de estudio con el del Museo Catedral de Santiago, debemos tener en cuenta tres estrategias básicas:

- El uso de diferentes lenguas, teniendo especial protagonismo el bilingüismo castellano-catalán.
- Explotación de la estética interior y exterior del conjunto histórico-artístico.
- Interrelación entre el mundo on-line y off-line a través de actividades multidireccionales como el ejemplo expuesto anteriormente. Es decir: Diseño de actividades destinadas al público en redes sociales que participarán de la institución de forma física para verter después su experiencia en el espacio en línea.

4.5. Instituciones religiosas de carácter menor y museos, una dificultad añadida.

A la hora de localizar un ejemplo de comportamiento en redes sociales que pudiera servir de base o modelo para el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, el Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares se han encontrado importantes dificultades, ya que, por norma general, las instituciones religiosas de carácter menor al diocesano carecen de actividad 2.0 alguna, siendo su presencia en la Red casi simbólica. Prueba de ello son los párrafos que siguen:

En un momento inicial, se consideró el Monasterio de las Descalzas Reales de Madrid como un paralelismo adecuado para el caso concreto del Monasterio de San Martiño Pinario y su colección visitable, sin embargo, se comprobó que su presencia en la red social Facebook es más bien simbólica, ya que tan sólo cuenta con una página totalmente estática que permite a aquellos usuarios que quieran señalar esta ubicación valorarla y aportar fotografías o comentarios. Lo mismo sucedió al visitar el espacio dedicado al Monasterio de Santa María de la Caridad de Tulebras en la misma plataforma, aunque este proporciona un enlace a Wikipedia. En ambos casos no consta un perfil en Twitter.⁴⁶

En la misma línea, se realizó durante el mismo período de tiempo, el seguimiento de la actividad del Monasterio de la Concepción de Granada, de nuevo presente únicamente en Facebook. En este caso sí existe actividad, aunque todo apunta a la apertura del perfil sin estrategia o planificación previa alguna, tampoco se mantiene una

⁴⁶ Consultado en julio de 2016.

comunicación real con el público objetivo o interacción con otras instituciones de índole similar. Se trata de un espacio de actividad reducida, donde las publicaciones giran en torno a los visitantes y a temas de culto cristiano, y cuya actividad se inicia en septiembre del año 2015⁴⁷ (Consultar Anexo I. Ilustración 23.).

Finalmente, contrarrestando esta situación, se localizó el Monestir de Pedralbes (Monasterio Pedralbes), en Barcelona, el cual sí presenta perfiles activos en Facebook y Twitter.

Fue en 1949 cuando parte de este monasterio fue abierto al público, y en 1975 se decidió destinar las instalaciones antiguas al espacio del museo, inaugurado en 1983 y que a finales de los años 90 pasó a formar parte del Museo de Historia de la Ciudad de Barcelona. Finalmente, desde 2012, el Real Monasterio de Santa María de Pedralbes está incluido en el Registro de Museos de la Generalitat como ente independiente y gestión propia, bajo la tutela del Instituto de Cultura de Barcelona (Ajuntament de Barcelona, s.f.).

En lo que concierne al edificio, este fue fundado por la reina Elisenda de Montcada y su esposo el rey Jaime II en el siglo XIV; habitado desde un principio por monjas clarisas, residieron estas en él hasta la apertura del museo. Sin duda, este monasterio se conforma como uno de los mejores ejemplos del gótico catalán, destacando la iglesia y el claustro, de cuya estética se hace eco en sus redes sociales, así como del sepulcro de la monarca. Entre las piezas de la exposición visitable se encuentran: arte mobiliario, objetos litúrgicos reunidos por la comunidad durante más de 700 años, una muestra de dioramas, y destaca la exhibición *Petras Albas* en la antigua enfermería, que ilustra la vida de la comunidad de clarisas y la historia del recinto.

Entre los objetivos que se especifican en la página Web de la institución, debemos destacar:

“Dar a conocer, mediante la exposición permanente y las muestras temporales, el conjunto de las colecciones que las religiosas han reunido a lo largo del tiempo. Algunas piezas, en su mayor parte de carácter cultural y religioso, destacan por su gran valor artístico, mientras que otras reflejan la vida cotidiana de la comunidad y son testimonio de las costumbres, las modas y los modelos de la vida religiosa y secular” y “Estimular el interés por el conocimiento de la historia del monasterio y su estrecha relación con la

⁴⁷ Dadas las características de los tres perfiles en Facebook presentados, estos no han sido incluidos en los gráficos que encabezan este capítulo, ya que darían lugar a unas estadísticas irreales puesto que su presencia en dicha red social es más simbólica que real.

historia de la ciudad de Barcelona y de Cataluña, mediante la programación de actividades pensadas para un público amplio y diverso” (Ajuntament de Barcelona, s.f.).

En lo que al uso de redes sociales se refiere, desde la misma Web se puede acceder a los perfiles de Instagram, Facebook y Twitter del monasterio y su museo.⁴⁸ La actividad de estos dos últimos es destacable por diversos motivos:

En primer lugar, por la capacidad didáctica y de comunicación histórico-artística que presenta, dado que sus publicaciones se centran en lo que concierne al monasterio y su historia, destacando las aportaciones que parten de “Tal día como hoy (...)”. Por otra parte, existe una intención de promoción y comunicación de la actividad y realidad de la institución, estando presentes conferencias, exposiciones y actos que tienen lugar en el monumento o en relación con él.



Ilustración 40. Publicaciones llevadas a cabo en Facebook (Monestir de Pedralbes, 2015) y Twitter (Monestir Pedralbes (@MPedralbes), 2015) que ponen de manifiesto que encontrar el término medio entre un espacio de religiosidad y la promoción y difusión del patrimonio cultural que alberga este es posible. En el primer caso, destaca la imagen publicada el 28 de mayo de 2015: el hermoso sepulcro de Elisenda de Montcada, reina de la corona catalano-aragonesa, fechado en torno a 1343. En la imagen de la derecha, las arcadas del claustro del monasterio.

Sin embargo, se mantiene una gran brecha comunicativa que se verá repetida más adelante en el Museo do Pobo Galego: todas las publicaciones son, exclusivamente, en catalán. A pesar de tratarse de una medida acertada en lo que a la comunidad catalana se refiere, pues debe comunicarse con ella en su lengua cooficial, queda fuera una gran masa de público objetivo al no utilizarse el castellano. La diglosia es un problema presente en las comunidades bilingües, que debe ser solventado, especialmente, desde las

⁴⁸ Consultado en enero de 2017.

instituciones culturales, con gestos tan sencillos como la publicación de *post* en ambas lenguas.

En lo que respecta a su actividad en Twitter, destaca por su periodicidad y por el acertado uso de *hashtags* propios y generalistas, así como por recurrir a fotografías y elementos multimedia tremendamente estéticos que actúan a modo de puesta en valor del monumento histórico-artístico.

Llegados a este punto, y teniendo en cuenta las dificultades observadas en esta sección para la localización de un paralelismo adecuado, se han considerado como modélicos los siguientes comportamientos en Facebook y Twitter correspondientes al Monestir de Pedralbes, siendo este un referente a tener en cuenta para las tres instituciones compostelanas seleccionadas: Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares:

- Uso de la estética del monumento religioso, sus espacios y las piezas que alberga como mecanismo para la puesta en valor del mismo.
- Capacidad de comunicación y convivencia de los aspectos histórico-artísticos y espirituales dentro de una institución de gestión eclesiástica y católica.

4.6. Muséu del Pueblu d'Asturies.

Esta institución asturiana y el Museo do Pobo Galego de Santiago de Compostela presentan una naturaleza similar en términos de identidad, por ello, se ha observado su comportamiento en redes sociales para establecer un paralelismo entre ambas.

El Muséu del Pueblu d'Asturies (Museo del Pueblo de Asturias) se fundó en 1968 por iniciativa del Ayuntamiento y la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gijón, inspirándose en los museos al aire libre del siglo XIX de Europa. Su objetivo fue, desde un principio, conservar y difundir la memoria del pueblo asturiano, de ahí que sus fondos estén formados por amplias colecciones etnográficas, fotográficas, documentales y de instrumentos musicales, así como testimonio de la tradición oral asturiana.

En 1985, estando la institución en situación de abandono, la Fundación Municipal de Cultura asumió la gestión del espacio, iniciando un intenso programa de reformas y adquisición de fondos. El plan museológico no llegó hasta 1998, redistribuyéndose los espacios y contenidos en las áreas actuales de exposición y entretenimiento.

En la actualidad, el Muséu del Pueblu d'Asturies coordina la Red de Museos Etnográficos de Asturias y forma parte de la Red de Archivos e Investigadores de la Escritura Popular. Desde sus inicios, la finalidad de esta institución ha sido la conservación y difusión de la memoria del pueblo asturiano (Ayuntamiento de Gijón, s.f.), objetivo para el cual echa mano, acertadamente, de las redes sociales. Desde su web, dependiente del Ayuntamiento de Gijón, presenta acceso a su perfil en Facebook.⁴⁹

A diferencia de lo que veremos en el modelo gallego, el museo asturiano no presenta perfil en Twitter; no obstante, su perfil oficial en Facebook es muy cuidado, con publicaciones constantes y elementos multimedia como fotografías. Sobre su intención didáctica, esta queda reflejada en cada *post*, pues utiliza un vocabulario sencillo, aunque no plano, e incluye datos que pueden resultar interesantes al espectador.



Ilustración 41. Un buen ejemplo de la intención didáctica de sus publicaciones en Facebook es la forma en la que introduce la exposición *La dura infancia. Fotografía y trabajo infantil en Asturias 1885-1971* (14 de octubre de 2015 – 30 de junio de 2016) (Muséu del Pueblu d'Asturies/Museo del Pueblo de Asturias, 2015).

Con respecto al uso del Social Media como herramienta de promoción y difusión, debemos destacar iniciativas como la que se lleva a cabo con “Colección de Gaitas”, en la que periódicamente publica una fotografía de una gaita de la extensa colección que

⁴⁹ Consultado en enero de 2017.

posee el museo y la contextualiza, recordando a la colección de monedas del British Museum que veíamos en apartados anteriores. Es interesante en cuanto al aprovechamiento del espacio on-line para dar a conocer aquellas piezas que no es posible exponer de forma conjunta debido a las limitaciones espaciales con las que cuenta el museo físico. En la misma línea, son atractivas las publicaciones donde especifica incluso el lugar concreto dentro del espacio expositivo en que se encuentra la pieza protagonista del *post*. Es, esta, una iniciativa a tener muy en cuenta, pues demuestra cómo las redes sociales pueden ejercer de elemento de apoyo no solo a la propia Web institucional proporcionando enlaces, sino también al museo off-line de forma directa (Consultar Anexo I. Ilustración 24.).

Finalmente, en casos como el que nos ocupa, es interesante observar la presencia de una diglosia bastante marcada. A pesar de existir publicaciones en la lengua de la comunidad en la que se enmarca la institución, es cierto que esta no aparece de forma sistemática, aunque sí la toponimia: Xixón/Gijón o Uviéu/Oviedo están presentes en múltiples ocasiones.

En resumidas cuentas, podemos extraer tres estrategias básicas a tener en cuenta:

- Vocabulario accesible, evitando los tecnicismos, pero sin caer en la planitud lingüística.
- Promoción de colecciones amplias que de otra manera no podrían ser apreciadas de forma conjunta.
- Uso de la red social como herramienta de apoyo al museo físico al ayudar al espectador a ubicar las piezas en las salas de exposición. No se trata de crear una herramienta de posicionamiento, sino más bien un apoyo secundario, aunque no por ello menos importante.

A tenor de este último aspecto, cabe establecer un nexo de unión con ciertos aspectos ya comentados anteriormente: No solo la colección de gaitas del museo asturiano y su tratamiento en redes sociales está en estrecha relación con la actitud tomada por el British Museum con su colección de monedas; sino que dotar de una referencia en el espacio físico a las piezas objeto de publicación, puede trasladarnos al Museo Nacional del Prado y su iniciativa #PradoHabla. Ambos casos ponen de manifiesto lo señalado al inicio de este capítulo: Es posible que iniciativas y estrategias desarrolladas por espacios museísticos de envergadura internacional y nacional sean aplicados con éxito en museos de carácter regional.

4.7.Recapitulación.

Igual que en los apartados destinados a los ejemplos internacionales y nacionales de mayor envergadura, en las próximas líneas se resume gráficamente la presencia de los criterios de análisis establecidos:

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ⁵⁰
Paralelismos:								
<i>Museo de Almería.</i>	X		X		X	X	X	X
<i>MACBA</i>	X		X	X			X	X
<i>MUSAC</i>	X	X	X			X	X	X
<i>Ciutat de les Arts i les Ciències (CAC)</i>	X	X	X		X ⁵¹		X	
<i>Sagrada Família. Barcelona</i>	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Monasterio de las Descalzas Reales</i>							-	
<i>Monasterio de Sta. M^a de la Caridad</i>							-	
<i>Monasterio de la Concepción</i>							-	
<i>Monestir de Pedralbes.</i>	X	X			X		X	
<i>Muséu del Pueblu d'Asturies⁵²</i>	X	X	X		X		-	

Tabla 4. Resumen de la frecuencia de uso de los criterios de análisis establecidos para este estudio en los perfiles de Facebook y Twitter de las instituciones nacionales investigadas como paralelismos a nivel regional con el caso de Santiago de Compostela.

De la presente tabla conceptual, (exceptuando los tres casos concretos de los monasterios de las Descalzas Reales, de Santa María de la Caridad y de la Concepción, que carecen de comportamiento 2.0 alguno), cabe destacar, en primer término, la periodicidad y el dinamismo de las publicaciones, junto con la capacidad de coordinación de las diferentes plataformas utilizadas, en el caso de contar con perfil en Facebook y Twitter. Ambas características presentes en la mayoría de los espacios analizados.

⁵⁰ Publicaciones con referencias directas a la gestión interna de la institución y a la situación sociocultural más actual, de apoyo a víctimas de enfermedades, conflictos bélicos... etc.

⁵¹ Por el aporte estético de las publicaciones.

⁵² Presente únicamente en Facebook.

En segundo lugar, también es relevante la manera en que dichas instituciones recurren a la didáctica y la Interpretación del Patrimonio Cultural como herramienta de difusión; a la vez que se desarrolla una correcta redacción y selección del mensaje enviado, gracias a la capacidad de adaptar el tono empleado a cada circunstancia.

Menos notable es la interacción entre estas instituciones y otras de su entorno o de similar índole, destacando, tal como se observa en el cuerpo de este capítulo, el caso del MUSAC de León; en la misma línea, la transparencia en la gestión de estos espacios y la capacidad de dotarlos de conciencia social, aparece únicamente en tres de los espacios estudiados.

En último lugar, la característica de análisis que presenta menos frecuencia de uso, vuelve a ser la interacción con el público objetivo a través de la creación de mensajes bidireccionales o multidireccionales, que, tal como puede observarse, sólo se encuentra en el MACBA y la Sagrada Familia.



5. Valoración de conjunto.

Tras haber realizado un seguimiento anual (enero – diciembre de 2015) a estas dieciocho instituciones museísticas y su actividad en sus perfiles oficiales de Facebook y Twitter, no solo se han extraído una serie de estrategias clave ya enumeradas en los apartados anteriores; sino que se ha llegado a la conclusión de que, tal como demuestran las breves introducciones históricas incluidas al inicio de cada uno de los análisis, independientemente del contexto histórico, cultural, administrativo o de gestión de un espacio como el de un museo o centro de arte, todos pueden participar en de la misma realidad comunicativa: la Sociedad de la Información y la Comunicación, las TIC, el Social Media y las redes sociales.

Esto último, pone de manifiesto que el recorrido vital de una institución cultural, sea el que sea, nunca la excusará de no llevar a cabo una estrategia de comunicación de calidad, únicamente le proporcionará una experiencia y punto de vista particular e individualizado, que será, además, el que deba compartir con sus seguidores. La adaptabilidad de las dos plataformas seleccionadas, así como la diversidad de público y el inmenso volumen de información que circula en torno a él, permiten que cada espacio diseñe para sí un comportamiento determinado que lo lleve a alcanzar el principal objetivo de todo espacio cultural: la promoción y difusión del patrimonio que alberga.

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos.	Tono adaptado al público objetivo.	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ⁵³
Internacional:								
<i>British Museum</i>	X	X	X		X		X	
<i>Musée du Louvre</i>	X	X	X		X	X	X	X
<i>Victoria & Albert Museum</i>	X	X	X	X	X ⁵⁴		X	
<i>Collezione Peggy Guggenheim</i>	X	X	X				X	X

⁵³ Publicaciones con referencias directas a la gestión interna de la institución, así como a la situación sociocultural más actual.

⁵⁴ En este caso se ha considerado oportuno dado el aporte estético de las publicaciones, canal de expresión del tipo de exposición u obra que buscan promocionar. En la misma situación se encuentran el Museo Guggenheim de Bilbao y la CAC.

Nacional:								
<i>Museo Nacional del Prado</i>	X	X	X	X	X	X ⁵⁵	X	X
<i>Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía</i>	X						X	
<i>Museo Thyssen-Bornemisza. Madrid</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Museo Guggenheim. Bilbao</i>	X		X	X	X		X	X
Paralelismos:								
<i>Museo de Almería.</i>	X		X		X	X	X	X
<i>MACBA</i>	X		X	X			X	X
<i>MUSAC</i>	X	X	X			X	X	X
<i>Ciutat de les Arts i les Ciències (CAC)</i>	X	X	X		X		X	
<i>Sagrada Família. Barcelona</i>	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Monasterio de las Descalzas Reales</i>							-	
<i>Monasterio de Sta. M^a de la Caridad</i>							-	
<i>Monasterio de la Concepción</i>							-	
<i>Monestir de Pedralbes.</i>	X	X			X		X	
<i>Muséu del Pueblu d'Asturies⁵⁶</i>	X	X	X		X		-	

Tabla 5. Presencias y ausencias de los criterios establecidos en el apartado 1 en los perfiles de Facebook y Twitter analizados a lo largo de este capítulo.

En la tabla resumen inmediatamente anterior, se presenta de forma conjunta el nivel de adaptación de cada una de las instituciones estudiadas a los criterios de trabajo en redes sociales establecidos como idóneos al inicio de este capítulo, de manera que se pueda desarrollar visualmente una rápida comparativa. De ella se desprende que, a un nivel general, y únicamente con la excepción de los espacios museísticos religiosos menores del Monasterio las Descalzas Reales, el Monasterio de Sta. María de la Caridad y el Monasterio de la Concepción, todas las instituciones analizadas presentan, en mayor o menor medida, alguna de las características consideradas como idóneas dentro del desarrollo de su comunicación en redes sociales.

En primer lugar, cabe destacar que, a excepción de los ya comentados, todos los espacios nacionales e internacionales analizados presentan una estrategia, periodicidad y dinamismo notables en sus publicaciones en Facebook y Twitter, plataformas que se presentan, además, perfectamente coordinadas entre sí.

A la vez, el ámbito didáctico y de creación de contenidos, junto con la capacidad para adaptar del tono utilizado en el mensaje, toman especial relevancia al recurrir a ellos la mayoría de los espacios estudiados. En la misma línea se encuentra el uso de técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio Cultural como apoyo a la difusión y

⁵⁵ Puntual, dentro de iniciativas concretas, igual que el Museo Thyssen-Bornemisza.

⁵⁶ Presente únicamente en Facebook.

promoción de los bienes que albergan estas instituciones, destacando el aprovechamiento de la estética como herramienta de trabajo.

No obstante, no sucederá lo mismo en relación a la bidireccionalidad/multidireccionalidad del mensaje, pues si bien esta es alcanzada por tres de las cuatro instituciones de carácter nacional analizadas, no puede decirse lo mismo de los modelos internacionales, pues, curiosamente, solo el Victoria and Albert Museum presentaría dicha virtud; en la misma línea se mantienen los espacios de carácter regional, destacando únicamente el MACBA y la Sagrada Família.

Por otra parte, a lo largo del primer capítulo de esta tesis, se ha defendido la importancia de la labor comunicativa entre instituciones culturales, independientemente de su idiosincrasia o contexto, como una manera de extender su mensaje y promover los bienes custodiados más allá de sus muros. Ello recae directamente en lo que en el apartado 1 de este capítulo se denominaba “Capacidad de interacción con las instituciones culturales del entorno y aquellas de similar índole”. Remitiéndonos a la tabla anterior, únicamente podríamos hablar de esta práctica en casos como el del Musée du Louvre, a nivel internacional, el Museo Nacional del Prado y el Museo Thyssen-Bornemisza, a nivel nacional, y del Museo de Almería, el MUSAC y la Sagrada Família, a un nivel regional. Además, de estos, tanto los dos casos nacionales, como el museo andaluz, desarrollan tal actividad de manera irregular, puntual o dentro de iniciativas concretas de carácter colectivo.

Una última columna analiza la transparencia y conciencia social de estas instituciones, reflejando la distancia que en ocasiones se establece entre Museo y público objetivo.

5.1. Año 2016. Una ampliación de los resultados obtenidos.

Buscando llevar a cabo una puesta al día de los datos aportados, durante la redacción de esta tesis se consideró oportuno desarrollar nuevas tomas de contacto en el año 2016, de manera que se pudiese contemplar una más que posible evolución en los comportamientos observados durante el seguimiento exhaustivo desarrollado de enero a diciembre del año anterior.

En este caso, en lugar de realizar un observatorio o ejercicio de análisis diario anual, se establecieron dos fechas: 16 de noviembre y 14 de diciembre. Ambas coincidentes con la semana central del mes y a día miércoles. Por otra parte, en lo que al

mes de diciembre se refiere, se tuvo presente la cercanía de las festividades navideñas, estudiándose la presencia o ausencia de actividad 2.0 en relación a las mismas.

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ⁵⁷	Publicaciones relacionadas con Navidad
Internacional:									
<i>British Museum</i>	X	X	X	X	X		X		X
<i>Musée du Louvre</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Victoria & Albert Museum</i>	X	X	X	X	X		X		X
<i>Collezione Peggy Guggenheim</i>	X	X	X		X		X	X	X
Nacional:									
<i>Museo Nacional del Prado</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía</i>	X	X			X		X	X	
<i>Museo Thyssen-Bornemisza. Madrid</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Museo Guggenheim. Bilbao</i>	X	X	X	X	X		X	X	
Paralelismos:									
<i>Museo de Almería</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>MACBA</i>	X		X	X			X	X	
<i>MUSAC</i>	X		X			X	X	X	
<i>Ciutat de les Arts i les Ciències (CAC)</i>	X	X	X		X		X		X
<i>Sagrada Família. Barcelona</i>	X	X	X	X	X	X	X		X
<i>M. de las Descalzas Reales</i>							-		
<i>M. de Sta. M^a de la Caridad</i>							-		
<i>M. de la Concepción⁵⁸</i>			X	X			-	X	
<i>Monestir de Pedralbes.</i>	X	X	X	X	X		X	X	X
<i>Muséu del Pueblu d'Asturies</i>	X	X	X		X		-		X

Tabla 6. Datos aportados por la ampliación del período de seguimiento del 16 al 14 de noviembre y diciembre del año 2016. En el caso del último mes de año, se contempla la presencia o ausencia de actividad relacionada con las festividades navideñas dentro de los perfiles en Social Media de los museos estudiados

Cuando se trata del análisis de espacios de nivel internacional o nacionalidad que cuentan con la envergadura de los aquí estudiados, es cierto que es difícil que aparezcan nuevas carencias en lo que a las estrategias de comunicación y promoción se refiere, ya

⁵⁷ Publicaciones con referencias a la gestión interna, así como a la situación sociocultural más.

⁵⁸ Presente únicamente en Facebook, igual que el Muséu del Pueblu d'Asturies.

que la tendencia habitual es hacia la mejora de la actividad en Social Media gracias a la toma de conciencia progresiva sobre este ámbito. Esto último afecta al hecho de que aumente el número de instituciones estudiadas que recurren a la inclusión de mensajes bidireccionales y contenidos didácticos apoyados en las herramientas que proporcionan disciplinas como la Interpretación del Patrimonio Cultural en sus estrategias de comunicación museística en Social Media.

Así, continuando con el estudio sobre la actividad desarrollada en Facebook y Twitter, debemos comenzar por el ámbito más internacional:

El British Museum mantiene su periodicidad y dinamismo habitual, junto con su estrategia a corto-medio-largo plazo, representada en este caso por el uso del *hashtag* #Christmas en relación a la Navidad desde inicios de diciembre. También se mantiene la intención didáctica de sus publicaciones en ambos espacios 2.0, apoyada por el ya conocido #MysteryObject y por numerosos elementos multimedia entre los que destacan las vistas en 360° de las salas de exposición del museo. Por otra parte, en lo que concierne a la relación con el público objetivo, se observa una mejora considerable con respecto al seguimiento realizado en el año 2015, pues aumentan en cantidad y calidad las interacciones con el mismo, llegando a producirse una comunicación ya bidireccional, especialmente en el marco del juego #MysteryObject. Finalmente, cabe apuntar que mantiene una perfecta coordinación y apoyo entre los perfiles en las diferentes plataformas en Social Media disponibles.



Ilustración 42. La imagen superior pertenece a una línea de conversación producida en el marco de un *post* destinado a conocer la opinión de los usuarios del Museo del Louvre, realizado, además, en francés, inglés y español (Musée du Louvre, 2016). Recuerda a la Ilustración 13, perteneciente al V&A Museum de Londres.

El Musée du Louvre presenta interesantes mejorías con respecto al año 2015, especialmente en lo que se refiere al tratamiento con el público. Como en el caso anterior,

la comunicación es ahora bidireccional, respondiendo con frecuencia a los comentarios de sus visitantes. En lo que concierne a los criterios clave de análisis, mantiene su estrategia, periodicidad, dinamismo e intención didáctica, que, unida a la promoción y la difusión del patrimonio, se apoya en *hashtags* como #UnJourUneOeuvre y #WorkOfTheDay. En el caso de su perfil en Twitter, es cierto que se observa una actividad mucho mayor que en Facebook, basada, sobre todo, en *retweets* a sus seguidores. Además, el museo francés, promociona sus nuevas aplicaciones, y se mantiene en la línea de lo que podemos denominar “buenas prácticas”.

El Victoria and Albert Museum mantiene todas las características planteadas durante el año 2015, especialmente el aprovechamiento estético que la fotografía aporta a las herramientas 2.0 que nos ocupan. No obstante, cabe hacer especial hincapié en el protagonismo otorgado a la campaña navideña en las redes sociales de este museo, indiscutible protagonista ya desde el mes de noviembre, ello implica una estrategia planteada a largo plazo, además de demostrar conciencia de la importancia del diseño de una programación interna específica para el Social Media; la cual, a su vez, facilita con creces la promoción y difusión del patrimonio cultural que albergan sus exposiciones y de sus actividades.

Finalmente, en el ámbito internacional, debemos reparar en el caso de la Collezione Peggy Guggenheim de Venecia, la cual presenta mejoras con respecto al período de análisis anterior. Concretamente, ahora suma a su estrategia de comunicación museística en Facebook y Twitter la promoción y difusión de su patrimonio a través de recursos como *hashtags* propios o generalistas, entre ellos toman especial relevancia aquellos en lengua inglesa, como #HowDoYouSee. En relación a las exposiciones temporales, tal como sucedió con la muestra dedicada a Pollock en 2015, en 2016 crea un *hashtag* propio para *Tancredi. Una retrospettiva* (12 de noviembre de 2016 – 12 de marzo de 2017): #Tancredi; aunque, a diferencia del año anterior, ahora comparte el protagonismo de sus redes sociales con una campaña navideña de la ciudad de Venecia consistente en un concurso de fotografía: #Mychristmasvenice.

A nivel nacional, el Museo Nacional del Prado, a pesar de no presentar actividad en relación a los festejos navideños, se mantiene en un alto nivel de promoción y comunicación museística tanto en Facebook como en Twitter, pues presenta todas las características consideradas como idóneas desde el inicio de este capítulo II: periodicidad, dinamismo, intención didáctica, coordinación entre sus diferentes perfiles... etc. Con todo, cabe hacer especial mención a la conversación con el público objetivo, la cual pasa

por un buen momento al responder, el museo, a la práctica totalidad de las dudas que puedan generar sus publicaciones. Finalmente, se ha considerado oportuno traer a colación los *post* compartidos y *retwitteados* con y por el Museo Catedral de Santiago, con motivo de la muestra *Maestro Mateo en el Museo del Prado* (29 de noviembre de 2016 – 26 de marzo de 2017)



Ilustración 43. Publicación en Twitter del Museo Nacional del Prado compartida por el Museo Catedral de Santiago sobre la exposición *Maestro Mateo en el Museo del Prado* (29 de noviembre de 2016 – 26 de marzo de 2017), donde, además, se utiliza la red social como apoyo para la ubicación de la muestra en las instalaciones del museo (Museo del Prado (@museodelprado), 2016).

En cuanto al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, como el Museo Nacional del Prado, todavía no presenta actividad relacionada con la Navidad. No obstante, se observa un interesante avance: la didáctica en sus publicaciones toma protagonismo, apoyándose en una iniciativa destacada: *#DespiertaConArte*, *hashtag* a través del cual se van generando una serie de publicaciones diarias con una clara intención de promoción y comunicación de las obras albergadas por el espacio museístico. En esta línea, a pesar de que se mantiene un lenguaje todavía complejo, puede afirmarse que la relación con el público ha mejorado. Reparando en las demás características de análisis, vuelve a destacar por su capacidad para generar un número ingente de publicaciones diarias y tremendamente dinámicas, además de contar con una programación interna específica donde las actividades que se desarrollan dentro de la institución mantienen su protagonismo.

Una vez más, el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid se presenta como un ejemplo de comunicación museística en redes sociales a seguir muy de cerca. Mantiene un alto grado de calidad gracias, en primer lugar, a su estrategia comunicativa medida y abarcable, caracterizada por la mesura, la periodicidad, y los contenidos didácticos apoyados en técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio Cultural. Además, en lo

que a la conversación con su público se refiere, mantiene un alto grado de bidireccionalidad, al escuchar las sugerencias y comentarios de sus seguidores, responderlos y tenerlos en cuenta. En lo que respecta a los festejos navideños, estos comienzan a contar con una tímida presencia, pero todavía no son relevantes.

Finalmente, el Museo Guggenheim de Bilbao, como sucede en casos anteriores, presenta un nuevo aporte didáctico al crear nuevas publicaciones con contenidos de interés histórico-artístico más elaboradas que los observados durante el año 2015. En lo que a la difusión y promoción de sus colecciones y exposiciones temporales se refiere, toman protagonismo nuevos *hashtags* como #ObrasMaestrasGuggenheim, que recuerdan a los anteriormente comentados #DespiertaConArte o #WorkOfTheDay. También es interesante la mayor integración de la lengua vasca, que parece ir adquiriendo el espacio y lugar que le corresponde en la comunicación de una institución museística que se encuentra en una comunidad bilingüe, así como del inglés. Finalmente, cabe señalar que el resto de criterios de análisis planteados en este estudio mantienen su presencia, destacando la conciencia social del museo representada por *post* dedicados a la lucha contra la violencia de género o los derechos de los animales, y el aprovechamiento estético de su arquitectura.

Reduciendo las distancias con Santiago de Compostela, a continuación, se procederá a conocer el estado de la cuestión en los modelos de territorialidad similar al caso compostelano, comenzando por el Museo de Almería. Es de último destacaba ya, en el año 2015, por presentar una importante calidad comunicativa entre cuyas carencias estaban, en resumidas cuentas, la capacidad de creación de contenido didáctico en sus publicaciones. En esta nueva toma de contacto se han observado ciertas mejoras, basadas en la presencia del *hashtag* #PiezadelMes. Sin embargo, el protagonista absoluto de sus perfiles en Facebook y Twitter continúan siendo las actividades realizadas en el entorno del museo, pasando desapercibidos los espacios de exposición. Con todo, el Museo de Almería sigue siendo un modelo a seguir en cuanto a estrategia, periodicidad, promoción y comunicación; además, en relación a esto último, entre noviembre y diciembre del año 2016 se observa un mensaje que ya es bidireccional, gracias a la interacción con el público, cada vez más cercana y mejor planteada.

En cuanto al MACBA, este espacio se mantiene sin cambios en lo que a su estrategia de comunicación museística en redes sociales se refiere, caracterizada esta por el uso habitual del bilingüismo, la presencia preeminente de las actividades desarrolladas

en el espacio del museo y, como característica reseñable, la capacidad de reaccionar ante los posibles comentarios negativos del público.

El MUSAC, espacio de similares características al modelo anterior, se mantiene también en la misma línea. Sin embargo, cabe señalar que no se han observado, durante este segundo período de seguimiento, contenidos dedicados al patrimonio que albergan sus instalaciones, ni intención didáctica más allá de la promoción de las actividades que se desarrollan en su entorno. Para esto último, muy adecuadamente, recurre al uso de numerosos *hashtags* tanto propios como generalistas, actitud que debe ser tomada en cuenta. No obstante, entre sus publicaciones, toman especial relevancia las exposiciones actuales, además de destacar una importante interacción con los medios de comunicación de masas y otros usuarios de la red social Twitter a través de menciones o etiquetados.

En lo que concierne a la Ciutat de les Arts i les Ciències de Valencia, se mantiene la periodicidad, dinamismo e intención didáctica observadas durante el año 2015. Además, ahora se observa una incipiente búsqueda de la interacción con el público a través de la interpelación a sus seguidores en redes sociales, aunque la bidireccionalidad todavía no se consigue. A la vez, se mantiene la estética como herramienta de promoción, aprovechando las imágenes proporcionadas por la arquitectura y entorno de los edificios que conforman esta institución.



Ilustración 44. Publicación en el perfil de Twitter de la Sagrada Família de Barcelona reproducida en castellano, inglés y catalán donde hace referencia no solo a las vidrieras del edificio y su calidad artística, sino también pone rostro a su creador, humanizando así los espacios visitables de la basílica (La Sagrada Família (@sagradafamilia), 2016).

Reparando en el caso de las instituciones religiosas, la Sagrada Família de Barcelona, que ya en el año 2015 se presentaba como un modelo a seguir en lo que concierne a sus iniciativas en Social Media, durante este período de un mes de seguimiento en el año 2016, ha mostrado un nivel de desarrollo comunicativo que se mantiene al alza. Tratamos con un espacio que es continente y contenido, y que, al igual

que sucede en otros casos, mantiene sus salas de exposición en un segundo plano. No obstante, presenta una intencionalidad didáctica a tener en cuenta en lo que concierne a la promoción y difusión de su desarrollo estético y arquitectónico, apoyado por una estrategia planteada a corto-medio-largo plazo y una interesante comunicación con el público objetivo basada en el uso de tres lenguas base: español, catalán e inglés. Por otra parte, es interesante destacar el protagonismo que adquiere la programación navideña, mucho más desarrollada que en los modelos observados anteriormente a nivel regional.

Se ha señalado que localizar modelos de actuación en redes sociales para espacios museísticos de gestión religiosa menor es una tarea ardua. Dicha premisa se mantiene en este segundo período de estudio. No obstante, cabe hacer especial mención al caso del perfil en Facebook del Monasterio de la Concepción, pues durante el año 2016 presenta interesantes cambios en su estrategia comunicativa, hasta ahora inexistente, y, a partir de este momento, embrionaria. En primer lugar, comienzan a entrecruzarse una periodicidad y un dinamismo que, aunque incipientes, otorgan una vitalidad reseñable a este espacio. Por otra parte, la intención didáctica, de promoción y difusión de su patrimonio, así como de mostrar transparencia en las actividades museísticas de este espacio también toma relevancia, aunque la temática de sus publicaciones sigue siendo eminentemente religiosa y no se utilizan técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio Cultural.



Ilustración 45. Interesante publicación en Facebook del Monasterio de la Concepción donde muestra la intención de crear una programación propia para este medio utilizando como punto de partida los trabajos de restauración del patrimonio de la institución. Resulta llamativo el apoyo multimedia, que no se había visto hasta ahora en este perfil (Monasterio de la Concepción, 2016).

El Monestir de Pedralbes, en Barcelona también presenta, en 2016, nuevas aportaciones en sus redes sociales. De estas destaca, sin duda alguna, una mejor comunicación con el público objetivo, produciéndose, en ocasiones, una relación

bidireccional gracias a que responde a los comentarios en Facebook y realiza numerosos *retweets* de sus seguidores. A la vez, este espacio, mantiene su estrategia, periodicidad, y dinamismo habituales, así como la intención didáctica, que se apoya en la promoción y difusión del patrimonio cultural que alberga recurriendo a *hashtags* propios y generalistas y al diseño de una programación específica para el Social Media. Sobre la comunicación con otros espacios, esta sigue siendo una asignatura pendiente, aunque en esta ocasión cabe mencionar las relaciones producidas con los medios de comunicación de masas tradicionales, haciéndose eco de un nuevo proyecto de restauración de sus pinturas murales.

Para terminar esta segunda etapa del seguimiento a las redes sociales de espacios de territorialidad regional, cabe hacer mención al caso del Muséu del Pueblu d'Asturies, el cual, durante el año 2016, sigue ausente en Twitter, aunque mantiene la calidad comunicativa de su perfil en Facebook exactamente al mismo nivel que en 2015. Así, destaca su capacidad de promoción y difusión, no solo de las actividades, muestras temporales o la exposición permanente, sino, también, de cada una de las piezas que componen estas últimas. En este sentido, si bien en 2015 se difundió la colección de gaitas del museo, en esta ocasión encontramos la colección de carteles deportivos, expuesta en el Centro de Cultura Antiguo Instituto entre el 18 de noviembre de 2016 y el 5 de febrero de 2017:



Ilustración 46. Ejemplo de una serie de *post* del Muséu del Pueblu d'Asturies sobre su colección de carteles deportivos donde se percibe una clara intención de promoción y difusión de la misma, así como de crear contenidos históricos que faciliten el desarrollo didáctico (Muséu del Pueblu d'Asturies / Museo del Pueblo de Asturias, 2016).

Una vez más, y antes de iniciar el estudio del estado de la cuestión en Santiago de Compostela, cabe reflexionar sobre la adaptabilidad de los medios sociales. A lo largo de este capítulo se han presentado modelos muy diferentes entre sí a todos los niveles. Sin embargo, se ha demostrado que la participación en plataformas como Facebook o Twitter no entiende de cuestiones como la envergadura, o la territorialidad; sino que, más bien, depende de la voluntad de avance, consenso, y trabajo en equipo para alcanzar un objetivo que, este sí, es común: Difundir y promover el patrimonio cultural entre el gran público.





III. SANTIAGO DE COMPOSTELA Y SUS ESPACIOS CULTURALES.

1. Criterios de selección, estado de la cuestión y seguimiento.

Santiago de Compostela cuenta, en la actualidad, con más de una decena de museos y colecciones visitables, estas últimas de gran importancia, puesto que muchas de ellas fueron el origen de museos creados a posteriori. No se debe pasar por alto la tesitura histórico-artística y cultural que determina a estos espacios ya que, como bien indica Sicart (1993), en Santiago de Compostela el casco histórico de la ciudad es un elemento determinante.

“El gran museo que es la ciudad vieja acoge una serie de museos que solo se entienden y justifican bajo la protección de la urbe” (Sicart, 1993).

La influencia jacobea se torna evidente una vez se percibe que cada institución cuenta con una razón de ser propia dentro de la idiosincrasia de la ciudad, vinculada de una manera u otra al fenómeno de las peregrinaciones; además, sus museos y colecciones permiten viajar al visitante desde los orígenes mismos de la urbe hasta la más inmediata actualidad, o lo que es lo mismo, realizar una revisión histórico-artística de ella.

“Bucear en el rico plantel de museos que tiene Santiago de Compostela es una aventura singular, que nos va mostrando la plasticidad, la estética, el pensamiento y la espiritualidad de un largo cordón umbilical, que se remonta hasta el mismo origen de la ciudad, nacida en paralelo a la invención del sepulcro del apóstol y la vitalidad de las peregrinaciones” (Sáez, 1993).

Así las cosas, debemos tener en cuenta algunos conceptos definitorios del contexto que rodea a las instituciones museísticas compostelanas: En primer término, como ya se ha señalado, la condición de ciudad de peregrinación marca el carácter no sólo de la urbe, sino también de las instituciones culturales que alberga. Además, Santiago de Compostela cuenta con una territorialidad particular de influencia a tres niveles: regional, como capital de la Comunidad Autónoma; estatal, como capital cultural y de destino turístico; e internacional, por los mismos motivos, sin necesidad de mencionar el Camino de Santiago. Finalmente, cabe tener presente que, a pesar de tratarse de una ciudad de tamaño medio, ampara a una gran cantidad de instituciones y espacios culturales diferenciados.

público objetivo, visitante potencial o no, para que este se decida a establecer una relación continuada con la institución y a participar de una red de difusión cultural prediseñada.

Por otra parte, cabe tener en cuenta que Santiago de Compostela es una ciudad de juventudes, universitaria, una ciudad de movimientos políticos, ideológicos, religiosos y culturales. Si bien es cierto que la idea de este estudio es llegar al gran público en general, existe un punto de partida: el residente. En este sentido, una cuestión delicada a solventar es la sensación de propiedad del patrimonio histórico-artístico de la que, en no pocas ocasiones, carece habitante de la ciudad.

Muchas personas comprenden el conjunto religioso, artístico y cultural como algo que les es ajeno, como una propiedad eclesiástica o turística; reflejo de ello son los datos referentes al nivel de seguimiento en redes sociales a los museos de la ciudad frente a instituciones nacionales o internacionales por parte de uno de los habitantes más comunes en Santiago de Compostela: el estudiante universitario. Tal como se muestra en las tablas y gráficos detallados en el Anexo II.1, “Encuesta anónima realizada a estudiantes entre 19 y 30 años pertenecientes al ámbito cultural”, a pesar de trabajar con una muestra sesgada, por haber seleccionado un tipo de público con inclinaciones culturales marcadas, los datos aportados son, ciertamente, desoladores, y sólo a través de una comunicación directa se podrá intentar cambiar esa percepción hacia una identificación del residente, oriundo o no del lugar, con las expresiones culturales que lo rodean.

Porcentaje de seguimiento en RRSS de los alumnos de segundo curso del Grado en Historia (Curso 2016-2017) de la USC

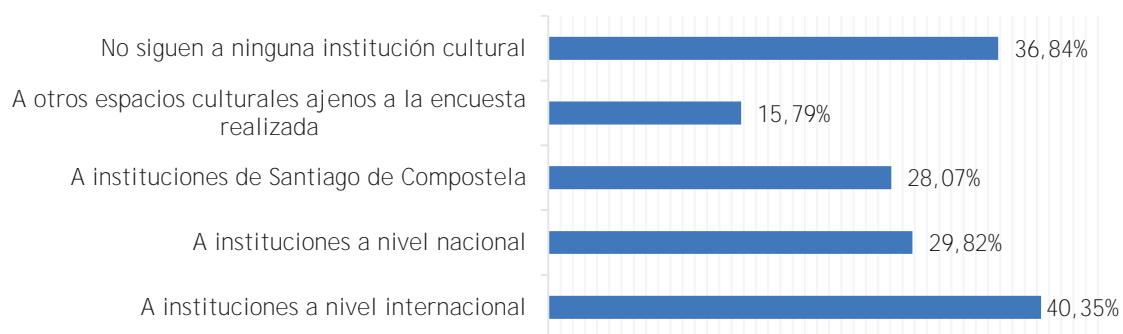


Gráfico 4. Resumen de los datos aportados por la encuesta anónima realizada, en noviembre de 2016, a 57 alumnos de segundo curso del Grado en Historia, con edades comprendidas entre los 19 y 30 años, en la Facultad de Xeografía e Historia de la Universidade de Santiago de Compostela, donde se refleja el nivel de interés en el seguimiento de las instituciones museísticas compostelanas en redes sociales. Consultar Anexo II. 1.

Porcentaje de seguimiento en RRSS de los alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e Arquitectónico, Museos e Mercado da Arte (Curso 2016-2017) de la USC

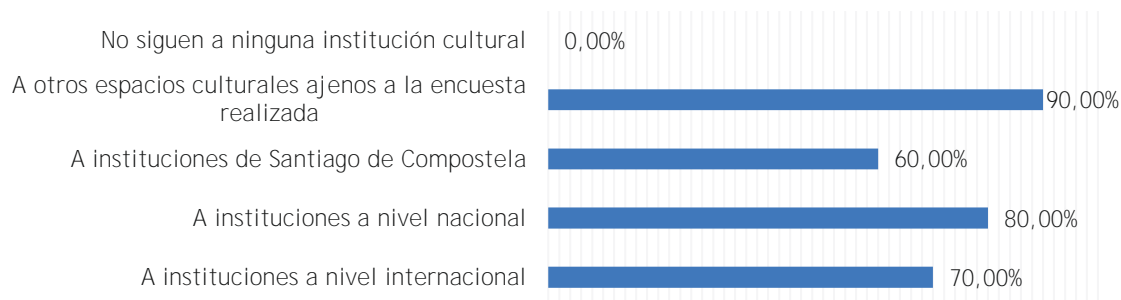


Gráfico 5. Resumen de los datos aportados por la misma encuesta anónima realizada a 10 alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e Arquitectónico, Museos e Mercado da Arte, de la Universidade de Santiago de Compostela en noviembre de 2016, donde se refleja el nivel de interés en el seguimiento a las instituciones museísticas compostelanas en redes sociales en un sector de alumnado cuya formación se dirige, directamente, a estos espacios. Consultar Anexo II. 1.

En línea con lo anterior, a continuación, se muestran una serie de gráficos donde se ilustra la presencia⁶⁰ en las redes sociales con mayor penetración en la sociedad actual: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y Pinterest, de las ocho instituciones de Santiago de Compostela estudiadas en este capítulo.

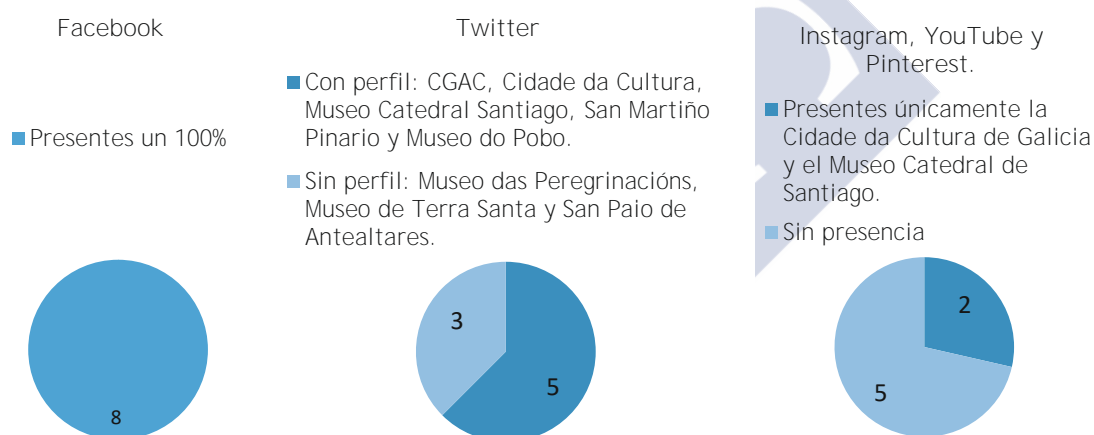


Gráfico 6. Presencia en redes sociales on-line de las instituciones culturales de Santiago de Compostela seleccionadas para este estudio.

⁶⁰ Con ello nos referimos a la presencia en redes sociales que aparece enlazada desde sus páginas Web oficiales. En caso de carecer de página Web propia o que esta no cuente con hipervínculos, se estudiará también aquel perfil cuya actividad muestre ser la gestionada directamente por la institución. De producirse dicho caso, se hará mención en el texto. Este cambio de criterio en relación a los modelos de carácter internacional, nacional y regional, se debe a una mayor profundización en el análisis. Los datos aportados corresponden al mes de enero de 2017, aunque no presentan alteraciones desde el inicio del seguimiento en enero de 2015.

Tal como se muestra, todos: El Museo das Peregrinacións e de Santiago, el CGAC, la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo do Pobo Galego, el Museo Catedral de Santiago, el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, el Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares, cuentan con presencia en Facebook. De ellos, los tres últimos carecen de enlace a sus redes sociales desde su *site* oficial o el espacio Web donde se encuentren alojados. Cinco cuentan con un perfil en Twitter, la excepción se encuentra en el Museo das Peregrinacións e de Santiago, en el Museo de Terra Santa y en el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares. Finalmente, en lo que respecta a la presencia en Instagram, la participación se reduce a la Cidade da Cultura de Galicia y el Museo Catedral de Santiago, siendo la primera la única con YouTube y Pinterest; no obstante, estos tres últimos espacios no cuentan con hipervínculo desde sus páginas Web.

Dicho esto, en los siguientes apartados, trataremos el estado de la cuestión de la actividad en Facebook y Twitter de estas instituciones culturales compostelanas. Este análisis, llevado a cabo durante el año 2015 (enero – diciembre), revela, entre otros datos, la práctica inexistencia de bidireccionalidad en el mensaje enviado, de relaciones interinstitucionales y de una estrategia de promoción y difusión del patrimonio cultural a corto-medio-largo plazo en Social Media.

No obstante, no ha pasado desapercibida la iniciativa desarrollada en la ciudad el Día Internacional de los Museos de 2015 y 2016, que, en las redes sociales se dio a conocer con el *hashtag* #DIMCompostela.⁶¹ Algunos museos y espacios culturales de la ciudad intentaron llevar a cabo una programación coordinada basada en el acercamiento de los museos a una sociedad sustentable, tal como propuso el organismo internacional en el primer período de seguimiento, y en la idea de Santiago de Compostela como un paisaje cultural, en la segunda edición analizada. Si bien es cierto que tal actividad fue promovida en los perfiles on-line de las instituciones seleccionadas para este estudio, la oportunidad de llevar a cabo una promoción y difusión en común con una interrelación más real que simbólica en Social Media quedó completamente desaprovechada, puesto que no existió una planificación a corto-medio-largo plazo, ni interacción institucional más allá de lo estrictamente relacionado con la actividad.

Por otra parte, se ha desarrollado, también, un seguimiento, análisis y comparativa entre la participación de las instituciones culturales gallegas ya mencionadas y los

⁶¹ A partir de ahora, DIM Compostela

modelos seleccionados como paralelismos para la ciudad jacobea en la Museum Week, cuyas características han sido comentadas en capítulos anteriores y donde destacan, sin lugar a dudas, la Cidade da Cultura de Galicia y el Museo Catedral de Santiago.

Finalmente, tal como sucede en el capítulo II, se ha considera oportuno incluir una nueva toma de contacto, a finales de año 2016 (entre el 16 de noviembre y el 14 de diciembre), buscando mostrar los posibles cambios en la estrategia de comunicación museística desarrollada en redes sociales por los espacios culturales de Santiago de Compostela.



2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.

Como bien indican Camarero y Garrido, en *Marketing del Patrimonio Cultural* (2004, págs. 53-54), el enfoque de la gestión cultural en espacios dependientes de la Administración Pública no solo está dirigido a ofrecer la cultura como un producto o elemento de disfrute y experimentación, sino que también busca generar una actitud positiva y receptiva hacia el patrimonio de la comunidad en que tal institución se encuentre.

Un aspecto importante es la relación con la sociedad más cercana, con aquellos que ven en el museo y sus actividades la materialización del pago de tasas e impuestos (recordemos los comentarios presentados sobre este tema en relación al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en la Ilustración 28). Un museo o institución cultural de titularidad o gestión pública nunca debe estar al margen de la sociedad que lo rodea, pues es esta quien le otorga vida, sentido e identidad.

A ello debemos añadir que mientras es la institución museológica la que se encarga de gestionar unos bienes culturales concretos, realmente es el residente quien acoge al visitante externo y completa la visión que este tendrá de la institución. Esto es lo que sucede en la actualidad en Santiago de Compostela, pues es el compostelano quien recibe al peregrino y al turista cultural; entra en juego aquí la necesidad de transmitir una sensación de propiedad cultural que implique la valoración positiva del entorno y el instinto natural de protección de lo que pertenece al individuo.

“Los ayuntamientos pasan a desempeñar un papel activo en la conservación del patrimonio que se encuentra en el término municipal. La administración les asigna primeramente una labor divulgadora, ya que según el artículo 4 (de la Ley de Patrimonio Cultural de Galicia) recae sobre ellos el deber de dar a conocer a los ciudadanos el valor cultural de los bienes que se encuentran en el ayuntamiento.” (Goy, 1996)

Un concepto que cabe destacar es el del beneficio neto social, el cual implica lograr el máximo desarrollo con el menor perjuicio social y medioambiental. Sobre este tema, Camarero y Garrido apuntan:

“Los recursos deben ser mantenidos porque son los únicos disponibles, por ello es importante que todos los participantes entiendan la necesidad de un desarrollo sostenible y reconozcan el hecho de que el éxito del negocio depende de los recursos y de su protección” (Camarero & Garrido, 2004, pág. 54).

Es decir: la coordinación institucional también es imprescindible.

Atendiendo a esta tesitura, en este apartado examinaremos con detenimiento la actividad en Facebook y Twitter del Museo das Peregrinacións e de Santiago, del Centro Galego de Arte Contemporánea y de la Cidade da Cultura de Galicia, entendida, esta última, en su conjunto.

2.1. Museo das Peregrinacións e de Santiago.

El Museo das Peregrinacións e de Santiago es un museo de titularidad estatal y gestión transferida a la Xunta de Galicia que inicia su andadura cultural en el año 1951 por iniciativa conjunta de las administraciones centrales y locales. Se decide entonces crear un museo en el que se proporcione a la sociedad compostelana una visión del nacimiento y evolución de su ciudad desde la perspectiva de la peregrinación. Nace, así, bajo la batuta de D. Manuel Chamoso Lamas, el Museo de Santiago e das Peregrinacións.⁶²

Para albergarlo, el Concello de Santiago de Compostela adquiere la Casa Gótica e inicia unas obras sufragadas en su mayoría con fondos de la Dirección Xeral de Belas Artes que se prolongarán en el tiempo hasta que en 1957 se cede el proyecto del Museo das Peregrinacións a la citada Dirección Xeral, un proceso de cambio de titularidad que no culmina hasta 1963, centrándose la Corporación Municipal en lo que concierne al Museo Municipal.

No será hasta dos años más tarde, en 1965, Año Santo, cuando tenga lugar la Exposición Inaugural del Museo das Peregrinacións, aunque, una vez finalizada esta, la institución vuelve a cerrar al público. Lo mismo sucede en 1976. Finalmente, en 1995 la gestión del museo se transfiere a la Xunta de Galicia, y, un año más tarde, abre definitivamente al público marcado por la intención de difusión cultural en un ámbito local, estatal e internacional.

La necesidad de cumplir con sus objetivos, lleva a la creación de una regulación legal⁶³ que en 2007 le otorga la actual denominación de Museo das Peregrinacións e de Santiago, al tiempo que lo constituye como un museo nacional, centro de documentación,

⁶² Con todo, los primeros antecedentes de esta institución se encuentran en el siglo XIX, en la Real Sociedad Económica de Amigos do País y la Exposición Rexional Galega de 1858 y 1909.

⁶³ El Real Decreto 1293/2007, del 28 de septiembre, por el que se regula el Museo de las Peregrinaciones y de Santiago Publicado en el BOE del 20 de octubre de 2007, núm. 252. Págs. 42713-42715.

investigación e interpretación no solo de Santiago de Compostela, sino también de las peregrinaciones a la ciudad.

En el año 2015, debido a la necesidad de ampliar el espacio expositivo y la adquisición de nuevas colecciones, se recurrió al antiguo edificio del Banco de España en la Plaza de Platerías, rehabilitado entre 2009 y 2012 por el Consorcio de la Ciudad de Santiago de Compostela y sede actual de la institución. A este espacio, debemos sumar la sede histórica de la Casa Gótica, hoy sede administrativa, ejemplo de la arquitectura civil del siglo XIV (Museo das Peregrinacións e de Santiago, s.f.).

Tal como se indica en la Web oficial de la institución, el área de difusión y comunicación:

“Se ocupa de todo aquello que tenga como finalidad poner en relación al museo con la sociedad. Es, pues, la responsable de comunicar el contenido de las colecciones al público, de facilitar la transmisión del mensaje que de estas colecciones se desprende, y también de divulgar los fines y valores de la propia institución” (Museo das Peregrinacións e de Santiago).

Y a pesar de que en ningún momento se hace mención explícita a las redes sociales en Internet, el trabajo en el medio on-line sí se contempla entre las tareas del departamento:

“En cuanto a la comunicación, le corresponde: la relación con los medios de comunicación, la supervisión de la imagen institucional y todos los aspectos relacionados con la presencia del museo en Internet” (Museo das Peregrinacións e de Santiago).

En esta línea, y a diferencia de lo que se observa en el paralelismo seleccionado para este museo en el capítulo anterior, si bien en Museo de Almería está activamente presente en Facebook y Twitter con un alto grado de dedicación, la escasa relevancia otorgada a las redes sociales dentro del proyecto de marketing cultural del Museo das Peregrinacións e de Santiago queda manifestada una vez que se descubre su ausencia en Twitter,⁶⁴ teniendo que dirigirse a él las demás instituciones echando mano de *hashtags* como #Peregrinacions o #MuseoPeregrinacions. Con respecto a su presencia en Facebook, su perfil, al que es posible acceder desde su espacio Web, permanece inactivo desde octubre de 2014 hasta el 26 de marzo de 2015, momento en que decide retomar la actividad (Consultar Anexo I. Ilustración 25.).

⁶⁴ Consultado por última vez en enero de 2017.

Sin embargo, es cierto que de los casos compostelanos que vamos a analizar a continuación, el Museo das Peregrinacións e de Santiago, a pesar de ser el último en iniciar su actividad, es uno de los que más repercusión tiene entre el público teniendo en cuenta la cantidad de “Me gusta” o las veces que sus publicaciones son compartidas por sus seguidores.

Siguiendo los criterios establecidos en el capítulo II para la consideración de la comunicación museística en redes sociales, en primer lugar, cabe comentar que la periodicidad y dinamismo de las publicaciones de esta institución en Facebook no es regular, pues presenta poca estabilidad en su ritmo de publicación y, continuando con una tendencia que observaremos a lo largo de este apartado, durante el período estival la actividad se reduce hasta casi desaparecer.

Con respecto a la didáctica de las publicaciones realizadas, a pesar de contar estas con la atención del público, carecen completamente de contenido histórico-artístico. Una actitud llamativa teniendo en cuenta que la finalidad última de la institución es promocionar la cultura y el arte de la ciudad, así como la cantidad y calidad de piezas de su colección. Pasa por alto aportar información sobre la obra expuesta, el edificio o las salas expositivas. Las publicaciones que se observan se remiten a la promoción de



Ilustración 48. Publicación en Facebook del 25 de julio de 2015, con motivo del día del Apóstol Santiago, donde el museo desaprovecha la oportunidad de hacer un ejercicio didáctico de interés en torno a la pieza de la imagen (Museo das Peregrinacións e de Santiago, 2015).

actividades, imágenes u otros perfiles; de hecho, de aparecer alguna pieza, la información aportada suele ser del todo sucinta:

Por otra parte, en el último trimestre de 2015 se desarrolla una acción modélica a nivel estratégico, al compartir con sus seguidores varios *post* relacionados con el funcionamiento interno del espacio expositivo, incluyendo a la figura de sus trabajadores y publicaciones procedentes de la prensa escrita.



Ilustración 49. Finalizada la instalación en la sede de la Plaza de Platerías, el museo narra todo el proceso de montaje y desmontaje de las salas al tiempo que comparte interesantes reflexiones con sus visitantes, agradeciendo sus apoyos (Museo de Peregrinaciones e de Santiago, 2015).

En otro orden de ideas, y como viene sucediendo en la mayoría de los modelos nacionales y los paralelismos estudiados, la comunicación carece de bidireccionalidad. Si bien es cierto que contesta de forma efectiva y amable a las dudas o felicitaciones, no se llega a producir una relación real museo-usuario, sino que, el primero proporciona información y sus seguidores la comparten en sus perfiles.

En contraste, es interesante la interacción con otras instituciones compostelanas, presente en publicaciones compartidas, menciones o felicitaciones; pero, sobre todo, enmarcada en los *post* realizados en el contexto del DIM Compostela, iniciativa en la que durante varios días comparte imágenes e información de interés sobre las actividades o visitas guiadas que tienen lugar en los museos de su entorno (Consultar Anexo I. Ilustración 26.).

En último lugar, es oportuno traer a colación un comportamiento ejemplar del Museo das Peregrinacións e de Santiago: el uso constante del bilingüismo. Se trata de una actitud no siempre presente en los demás casos que serán analizados, lo que da paso a una marcada diglosia. En esta línea, añadir una lengua extranjera llevaría a esta institución a alcanzar la idoneidad comunicativa en términos de idioma para una ciudad que recibe miles de visitantes de todo el mundo (Consultar Anexo I. Ilustración 27.).

2.2. Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC).

El CGAC es una institución cultural de titularidad autonómica fundada en el año 1993, una de sus premisas es favorecer la entrada de la comunidad gallega en el circuito artístico internacional y se define a sí mismo como:

“Un espacio de difusión cultural cuya función es dinamizar el panorama artístico actual y reflexionar sobre la diversidad de las formas culturales en la sociedad contemporánea” (Centro Galego de Arte Contemporánea, s.f.).

En el contexto de la ciudad de Santiago de Compostela, destaca por su ubicación en un edificio proyectado y construido por el arquitecto portugués Álvaro Siza entre 1988 y 1993, en una de las zonas monumentales más representativas de la ciudad: los márgenes físicos del casco histórico y junto al convento e iglesia de Santo Domingo de Bonaval y el Museo do Pobo Galego. Los cuerpos principales de este complejo eclesiástico, iglesia y claustro, crean un ángulo recto que mira directamente a la fachada del edificio de Siza, generándose una especie de plaza pública que da acceso a los tres espacios a los que debemos añadir el antiguo huerto del convento, rehabilitado por el arquitecto en colaboración con Isabel Aguirre (Centro Galego de Arte Comtemporánea, s.f.).

Sin duda alguna estamos hablando de una arquitectura definitoria a nivel estético. La línea, la luz y los materiales dan paso a un edificio que hoy forma parte del imaginario popular compostelano y que se identifica con el arte que alberga su interior.

En continuo crecimiento, la colección permanente de esta institución se inició en 1995 y se compone de obras de origen gallego, español, portugués y latinoamericano. En la actualidad está formada por más de 1200 piezas adquiridas, bien por compra, bien por donación. Además, alberga fondos procedentes de la Xunta de Galicia y de la Colección de Carlos Areán (Centro Galego de Arte Comtemporánea, s.f.).

Con respecto a la promoción y difusión de esta institución en redes sociales, en su Web oficial se encuentra el acceso directo a su perfil en Facebook y Twitter.⁶⁵ En este sentido, la actividad del CGAC durante el período en que se ha mantenido activo este seguimiento es un buen ejemplo de cómo las redes sociales se sitúan en un plano secundario dentro de la labor de marketing y promoción tanto de la institución como del patrimonio que alberga. A pesar de que ambos perfiles cuentan con numerosos seguidores y una respuesta positiva, llegado el mes de agosto y coincidiendo con lo que se puede entender como el período de adaptación al cambio de directiva producido en 2015, la institución desaprovecha la oportunidad de transmitir a su público los cambios que está viviendo en su estructura interna, cesando su actividad tras presentar al nuevo director.⁶⁶

A pesar de esto, es cierto que se percibe una planificación de la actividad, pues existe un indicio de promoción a corto-medio plazo al incluir un proceso de difusión dosificado en las publicaciones referentes a la exposición temporal *Luis González Palma. Constelacións do Intanxible* (27 de noviembre de 2015 - 13 de marzo de 2016). Por otra parte, a pesar de presentar un estilo de publicación dinámico, los *post* de esta institución en ambos espacios en Red suelen ser más informativos que didácticos, tratando temas como inauguración de exposiciones, actividades, ciclos de cine o conferencias. Con todo, sigue carente de espacio explicativo destinado a la obra que alberga; dada la controversia que a veces genera el arte contemporáneo, sería interesante dejar un lugar a la didáctica e Interpretación del Patrimonio donde, a través de un lenguaje asequible, se pudiera difundir y dar un paso más hacia la inclusión del arte gallego más actual en el imaginario social:



Ilustración 50. Ejemplos de publicaciones en Facebook (CGAC (Centro Galego de Arte Contemporánea), 2015) y Twitter (CGAC (@cgac_santiago), 2015) sobre la exposición temporal de Luis González Palma, donde se observa el uso de los *hashtags* y menciones adecuados; y *Javier Vallhonrat. Interaccións* (29 de octubre de 2015 – 27 de marzo de 2016).

⁶⁵ Consultado en enero de 2017.

⁶⁶ Consultar Ilustración 9.

Sobre la capacidad de interacción, tanto con el público como con otras instituciones culturales, es interesante el aprovechamiento de Twitter como canal informativo directo o de urgencia (Consultar Anexo I. Ilustración 28.).

Por último, uno de los aspectos a tener más en cuenta de la actividad en redes sociales del CGAC es aquel que lo pone en estrecha relación con el MACBA de Barcelona: el uso de Facebook y Twitter como canal de transparencia:



Ilustración 51. A través de ambas plataformas, y especialmente a través de Twitter, la institución se hace eco de todo el proceso de selección de Santiago Olmo como nuevo director, publicando noticias y novedades procedentes incluso del Diario Oficial de Galicia (CGAC (@cgac_santiago), 2015).

2.3. Cidade da Cultura de Galicia.

La Cidade da Cultura de Galicia se creó en el año 1999 por iniciativa de la Xunta de Galicia bajo el régimen de Fundacións de Interese Galego con el objetivo de convertirse en:

Un “*espacio multifuncional, multidisciplinar y aglutinador, propicio para la interacción cultural*” y concebido como “*un instrumento que, conjugando pasado y futuro, permite a Galicia abordar de manera integral un ámbito estratégico para su desarrollo: el de la cultura*” (Cidade da Cultura de Galicia, s.f.).

Tras diez años de construcción y controversia, finalmente fue abierta al público en el año 2011.

No cabe estudiar aquí la polémica generada en esta Comunidad Autónoma en torno al proyecto arquitectónico de Peter Eisenman, su presupuesto o la gestión de la creación de esta institución cultural. Esta tesis se remitirá al resultado del mismo: un

conjunto arquitectónico en estrecha relación con la Ciutat de les Arts i les Ciències de Valencia, que hoy se ha convertido en parte de la identidad de la ciudad de Santiago de Compostela y sobre el que, tal como se recoge en la Web oficial de la institución, opina Fernández-Galiano:

“El paisaje curvo que resulta, generado por Eisenman, superponiendo el trazado del centro medieval de Santiago y las ondulaciones estriadas de la vieira peregrina, compone una escenografía expresionista y amable que se funde sin violencia con el terreno, y que extiende las gargantas abruptas de las rías con senderos plácidos hacia los aparcamientos al pie de la autovía y hacia el perfil alejado del Obradoiro” (Cidade da Cultura de Galicia, s.f.).

Formada por 6 edificios: Biblioteca e Arquivo de Galicia, Centro de Emprendemento Creativo, Centro de Innovación Cultural, Torres Hejduk, Cantina y Museo Centro Gaiás, su actividad en redes sociales nos la muestra como un conjunto indivisible, aunque hace especial mención a lo referente al espacio museístico. Se trata, este último, de uno de los espacios más multifuncionales de la Cidade da Cultura de Galicia debido a su espectacular fachada y sus más de 16.000 metros cuadrados de superficie. De ahí que en este edificio se concentren no solo exposiciones, todas ellas de carácter temporal, pues tratamos con una institución carente de colección, sino también actividades formativas, conciertos o ciclos de conferencias, entre otros.

Desde la página Web oficial de la Cidade da Cultura de Galicia existe acceso directo a sus perfiles en Facebook y Twitter,⁶⁷ aunque cuenta con presencia en otros espacios, tal como muestra el Gráfico 6 del apartado 1. Sobre su estrategia comunicativa, en el plan estratégico de la institución encontramos:

“Para que una institución cultural logre mantener un papel relevante en el siglo XXI, necesita contar con una identidad de marca apropiada, única y diferencial, y, en paralelo, ser capaz de generar nuevos enfoques y maneras distintas de relacionarse con el público. Lo que funcionaba ayer ya no es suficiente hoy y nos hará prescindibles mañana. Nunca anteriormente fuera tan necesaria la capacidad de cambio y adaptación a las nuevas circunstancias.

Afortunadamente, las nuevas tecnologías, los medios digitales y los procesos de trabajo innovadores, nos ayudarán a permanecer relevantes, permitiéndonos atraer nuevos públicos, conectar mejor con los existentes y generar contenidos y experiencias atractivas, significativas y perdurables” (Cidade da Cultura de Galicia).

⁶⁷ Consultado en enero de 2017.

De esta manera, queda manifestado el interés y valor puesto en los modelos comunicativos propios de la Web 2.0:

“La Web Social y el uso de las nuevas tecnologías pone al alcance de las instituciones culturales el potencial de evolucionar de autoridades de contenido estáticas a plataformas dinámicas, que permiten dar voz a la audiencia, generar y compartir contenidos, facilitar el acceso global y establecer niveles de relación más profundos con los públicos.

Para eso, se diseñarán experiencias y contenidos, como complemento a la experiencia física, antes, durante y después de la visita; y se promoverá la habilidad de los usuarios para acceder al contenido y compartirlo con sus propias redes, haciéndolo accesible a personas que, aún estando interesadas, nunca tendrán la oportunidad de visitar físicamente el espacio” (Cidade da Cultura de Galicia).

Todo ello se verá reflejado en los perfiles en Facebook y Twitter de la institución, ejemplo tácito de cómo entrar en contacto directo con el público sin contar con los medios de comunicación de masas tradicionales. En este caso, nos encontramos con una estrategia de promoción y difusión completamente multidisciplinar en la que continuamente hace referencia a las exposiciones que alberga el edificio del Museo Centro Gaiás, las actividades y eventos que tienen lugar e incluso consigue utilizar estos dos canales como plataforma de despegue de otros medios como YouTube o el propio blog de la Fundación-Museo. Esto último resulta interesante, pues, aunque otras instituciones compostelanas comparten enlaces en plataformas diferentes, en este caso se puede entrever una interacción, coordinación y comunicación entre los diferentes perfiles en redes sociales, como si de un trabajo en equipo se tratara (Consultar Anexo I. Ilustración 29.).

Todos estos *post* se realizan de forma periódica y dinámica, siempre acompañados de fotografías, vídeos o enlaces multimedia. En este sentido, cabe destacar el aprovechamiento de la estética, tanto exterior como interior, del edificio; tal como hemos visto en ejemplos anteriores del seguimiento como el Museo Guggenheim de Bilbao o la ya mencionada Ciutat de les Arts i les Ciències. En este caso, la magnitud del espacio queda puesta de manifiesto en prácticamente todas las publicaciones, sea o no el fin

primero de las mismas. Un buen ejemplo de esto último es la iniciativa #AtardecernoGaias, para la que se crean incluso varios álbumes de fotos en Facebook:



Ilustración 52. El álbum de Facebook de esta imagen pertenece a la iniciativa #AtardecernoGaias, un ciclo de actividades y conciertos al aire libre que se desarrollan a última hora de la tarde durante el período estival en las inmediaciones de la Cidade da Cultura de Galicia. Las fotografías, tremendamente estéticas, hacen gala de la magnificencia de la obra de Eisenman, incitando a los seguidores de la institución a acudir a dichos eventos (Cidade da Cultura de Galicia, 2015).

Sin embargo, y a pesar del buen uso de la estética arquitectónica como gran reclamo, la didáctica o las introducciones histórico-artísticas quedan en un segundo plano, convirtiéndose los perfiles en espacios propagandísticos de las actividades llevadas a cabo en la institución.



Ilustración 53. El 29 de abril de 2015, la Cidade da Cultura de Galicia anunciaba en Twitter sus actividades en relación al Día Internacional de los Museos. Para ello no duda en echar mano de un *hashtag* generalista: #DiadosMuseos, a la vez que crea el suyo propio: #DIM15Gaias. Con este último presenta, comparte y comenta el evento al margen del resto de instituciones compostelanas, aunadas en torno a la iniciativa conjunta #DIMCompostela (Cidade da Cultura (@CidadedaCultura), 2015).

A un nivel comunicativo, con respecto al público y la interacción con él, cabe señalar que se da pie al diálogo, y aunque la idea de multidireccionalidad del mensaje queda todavía lejos, la bidireccionalidad está ya presente. Al tiempo, es muy interesante destacar el uso de las torres de John Hedjuk como elemento de enlace con sus visitantes y también de demostración de compromiso social: En diferentes ocasiones son iluminadas

en favor del día de la mujer, como señal de solidaridad tras atentados perpetrados por terroristas islámicos... etc. (Consultar Anexo I. Ilustración 30.).

Otra estrategia que debemos tener muy en cuenta, además de la evidente planificación a corto-medio plazo, es el uso de una de las herramientas claves en Twitter: los *hashtags*. El perfil institucional de la Cidade da Cultura de Galicia crea, como el Thyssen, *hashtags* propios, y los usa también en Facebook. Además, siempre que puede citar a los implicados en un *post* en Twitter, no duda en hacerlo. Se trata, esta, de una actitud muy positiva con la que consigue aumentar el rango de alcance de sus publicaciones.

Así mismo, es interesante la capacidad de interacción con los medios de comunicación tradicionales como CRTVG o *El Correo Gallego* y también con empresas del sector turístico como Turgalicia. En cuanto al marco más institucional, la relación con otros museos o espacios culturales de la ciudad de Santiago de Compostela es más bien escasa, pues con el Museo Catedral de Santiago podría haber desarrollado una estrategia conjunta a la hora de promocionar *Camiño, a orixe* (13 de marzo– 13 de septiembre de 2015) en redes sociales, y sin embargo ambas instituciones comparten entre sí escasas publicaciones al respecto, a pesar de que algunas de las piezas de la exposición proceden de la Catedral. En esta línea, cabe apuntar lo ya señalado anteriormente, que la Cidade da Cultura de Galicia se mantiene al margen de las iniciativas conjuntas del resto de museos de Santiago de Compostela, ejemplo de ello es DIM Compostela, a tenor de la cual se realizaron numerosas actividades a título individual, todas ellas presentadas, compartidas y comentadas en sus redes sociales bajo un *hashtag* propio #DIM15Gaiás.

En último lugar, cabe tener en cuenta las continuas muestras de apoyo a la cultura gallega, al fin y al cabo, es una institución en su defensa, por lo que utiliza el bilingüismo propio de la comunidad como un arma de difusión. En este sentido, la integración con la comunidad que rodea a la Cidade da Cultura de Galicia es notable, pues a pesar de mantenerse, como hemos dicho, al margen de la actividad de las demás instituciones culturales compostelanas, la acogida de sus publicaciones es muy buena y las reacciones del público positivas.

Se trata este de un caso controvertido, pues es bien sabida la polémica que circula en torno a todo lo que tiene que ver con la creación y construcción de este inmenso espacio cultural. Sin embargo, el saltar la distancia marcada por los medios de comunicación de masas con el público para ponerse directamente en contacto con él en un tratamiento “de tú a tú” ha resultado ser la estrategia de promoción y difusión más acertada.

3. Instituciones eclesiásticas.

En la historia del nacimiento de los museos eclesiásticos gallegos, al igual que en la génesis del primer museo de arqueología civil de nuestra comunidad, el Museo Arqueológico Central de la Sociedad Económica de Amigos del País de Santiago, hay dos figuras clave cuya aportación en el siglo XIX marca irremediabilmente el presente de la ciudad de Santiago de Compostela: José Villaamil y Castro y Bernardo Barreiro de Vázquez Varela, director de la revista *Galicia Diplomática*; a ellos debemos añadir una asociación de referencia, la Sociedad Económica de Amigos del País de Santiago (Serrano, 1997).

Actualmente, las instituciones museísticas dependientes de la Iglesia en Santiago de Compostela son casi la mitad del total. En lo que concierne a esta tesis, dentro de este sector se han estudiado el Museo Catedral de Santiago, el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, el Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares. No solo su administración es religiosa, sino también sus colecciones y temática, lo que lleva a una selección mucho más cuidadosa del tono en que deben dirigirse a su público objetivo para ampliar su influencia.

En este sentido, las redes sociales se presentan como la herramienta comunicativa más adecuada para transmitir al gran público que el Museo Catedral de Santiago cuenta con carácter propio, a pesar de encontrarse, como es lógico y evidente, estrechamente relacionado con la Catedral. Es interesante y pertinente incidir en esta breve introducción, en que no es labor de las redes sociales de museos y colecciones visitables apelar a la devoción o fe de los fieles; sin embargo, sí lo es encontrar la manera adecuada de transmitir todo lo inmaterial y espiritual que albergan espacios como los que trataremos a continuación. Más allá de la religiosidad propia de una catedral o un templo católicos, en Santiago de Compostela, hay toda una ciudad de peregrinación con historia, cultura, tradición e identidad propias, ese es el aspecto del que debe hacerse cargo el gestor cultural para poder transmitir el valor patrimonial de este tipo de bienes.⁶⁸

Con todo, en ningún caso son objeto de rechazo las publicaciones en relación a las Sagradas Escrituras, o a la actividad diaria de un espacio religioso como puede ser el Catedralicio o la basílica de la Sagrada Familia, estudiada en el capítulo anterior, sino que

⁶⁸ En esta línea, un claro ejemplo del enfoque didáctico propuesto, dentro del modelo compostelano, es el Museo de Terra Santa (Consultar Anexo II. 2. 2.1 “El caso del Museo de Terra Santa.”).

lo interesante es ir más allá, buscar el tono de integración adecuado sin renunciar a la identidad propia de la institución.

3.1. Museo Catedral de Santiago.

Fundado en el año 1928, fue el Canónigo Fabriquero de la Catedral, Don Robustiano Sánchez, quien encargó a José Larramendi que adecuase los diversos espacios del ala occidental del claustro contiguos a la Fachada del Obradoiro. Sin embargo, es posible que la idea de crear un museo en la catedral compostelana tuviera su origen mucho antes, en 1909 y la Exposición Regional celebrada en la ciudad.

La muestra sobre la basílica jacobea del año 1935, los hallazgos arqueológicos del templo entre los años 40 y 60, la exposición sobre arte románico que tuvo lugar en Barcelona y en dependencias del propio museo en 1961 y 1962 y, también, la exposición conmemorativa del VIII Centenario del Pórtico de la Gloria celebrada en el museo en 1988, forman parte de la génesis de esta institución cultural (Yzquierdo, 2011, págs. 6-8).:

“Los últimos veinte años han supuesto el arranque del Museo como tal, con una progresiva profesionalización y especialización en su gestión, una mayor presencia institucional, la realización de los primeros programas de restauración, así como las primeras colaboraciones y convenios con entidades públicas y privadas en planes de conservación y difusión; la ejecución de actuaciones propias en cuanto a conservación preventiva, ampliación de instalaciones e incorporación de nuevos espacios catedralicios a la visita, etc.” (Yzquierdo, 2011, pág. 8)

En la actualidad, el Museo Catedral de Santiago forma parte, como institución, del ICOM y del Consello Galego de Museos y es, a la vez, miembro fundador de la Asociación Nacional de Museólogos de la Iglesia en España. Además, su actividad museológica y museográfica se desarrolla conforme al Plan Director de la Catedral.

Remitiéndonos de nuevo a las dos plataformas 2.0 objeto de estudio, los perfiles institucionales en Facebook y Twitter del Museo Catedralicio cuentan con acceso directo desde su Web oficial,⁶⁹ dependiente de la Catedral. Ambos muestran un ritmo de publicación comedido, pero a la vez constante; sin embargo, de compararlo con el paralelismo seleccionado para este caso, la Sagrada Familia de Barcelona presenta una actividad algo mayor. Con respecto a la tipología de las publicaciones, estas abarcan todo

⁶⁹ Consultado en enero de 2017.

lo concerniente al museo, desde exposiciones y eventos, hasta la gran protagonista: las visitas a las cubiertas de la catedral.

Se trata de un perfil de actividad regular y dinámica, aunque deja atrás los contenidos histórico-artísticos, ya que no incluye información didáctica relacionada con los aspectos arquitectónicos o escultóricos. De hecho, puede afirmarse que la Interpretación del Patrimonio Cultural como arma de difusión no está presente más allá de en publicaciones compartidas provenientes de otros perfiles (Consultar Anexo I. Ilustración 31.).



Ilustración 54. Ejemplo de publicaciones modélicas sobre las obras realizadas en las instalaciones museísticas y la catedral en Facebook, correspondientes al mes de mayo y octubre, respectivamente. Cabe destacar, en el primer caso, el potencial estético de la fotografía, un recurso que el museo no explota en la medida que sus espacios se prestan (Museo Catedral de Santiago de Compostela, 2015).

En la misma línea, una buena oportunidad comunicativa son las obras de conservación y restauración de la Catedral. Es bien cierto que, si hubiese continuado con la línea de publicación iniciada el 29 de mayo o el 22 de octubre de 2015 que se observa en la Ilustración 54, se habría creado un flujo informativo de primera mano para los seguidores de la institución, provocando un interés añadido por la misma, dada la envergadura y repercusión de tales actuaciones sobre el patrimonio cultural. Se trata de generar una sensación de transparencia sobre la gestión de los fondos destinados a las obras, a la vez que se proporciona información didáctica al público objetivo, aumentando así su curiosidad y fomentando la aparición de la necesidad de consumo de cultura.

Al mismo tiempo, llama la atención la ausencia de las piezas más clásicas de la colección del museo, las cuales pasan casi completamente desapercibidas en las redes sociales de la institución. Escasas veces se han visto, durante este período de estudio, imágenes de las salas de exposición y de las obras clave de la misma. Por otra parte, publicaciones como las mostradas anteriormente, donde la estética de la fotografía se tiene intencionalmente en cuenta como elemento didáctico, no son tan frecuentes como el espacio posibilita. No obstante, ha habido un momento dentro del seguimiento anual realizado, donde el protagonismo de imágenes con esta intencionalidad ha tomado relevancia: en el marco colaborativo de la Museum Week con el *hashtag* #architectureMW.



Ilustración 55. Ejemplo de dos publicaciones en Twitter: El 17 de abril de 2015, muestra de publicación sobre las visitas a las cubiertas del templo, con el *hashtag* #CubiertasdaCatedral, es un ejemplo que la institución es consciente de su potencial estético en redes sociales, aunque este no sea plenamente explotado fuera de la iniciativa comentada. Frente a ello, dentro del marco del *hashtag* #architectureMW, el 25 de marzo del mismo año, se han encontrado numerosos *post* que pueden considerarse modélicos en esta línea temática (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2015).

Retomando los criterios establecidos en el capítulo anterior, se hacía referencia al tratamiento y relación con el público. En el caso del Museo Catedral de Santiago cabe mencionar la iniciativa en relación a las visitas a las cubiertas de la catedral, convirtiéndolas en protagonistas indiscutibles de sus redes sociales. Destaca la acertada estrategia de promoción planteada: en este caso, no dota de rostro humano a la institución, sino a sus usuarios. La publicación de fotografías de los grupos de visitantes plantea dos cuestiones, en primer lugar, dar protagonismo al usuario de la institución, otorgándole la importancia que merece al ser quien la mantiene viva; y, en segundo lugar, actuar como

efecto llamada para los seguidores en redes sociales de aquellos que ya hayan realizado la actividad y compartan su experiencia a través de la imagen publicada. En la misma línea, en ocasiones el Twitter del museo se hace eco de momentos curiosos e ilusionantes:



Ilustración 56. Destaca este curioso *post* de Twitter, donde se aprecia a una pareja vestida de novios a punto de acceder, probablemente, a las cubiertas de la catedral para realizar el reportaje fotográfico de su enlace. Este tipo de publicaciones otorga dinamismo y modernidad al perfil. (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2015).

Teniendo esto en cuenta, sí existen ciertas estrategias de promoción, aunque no es posible pasar por alto que su presencia radica, en muchas ocasiones, en actividades o iniciativas colectivas como la citada Museum Week o el Día Internacional de los Museos, cuya celebración intenta favorecer la interacción entre las instituciones compostelanas. Con respecto a este último aspecto, durante el año 2015, el Museo Catedral de Santiago comparte regularmente publicaciones de instituciones como la Fundación Barrié, el Museo del Prado o incluso el British Museum. A nivel territorial existe un *post* compartido con el Museo Arqueológico Provincial de Ourense (Consultar Anexo I. Ilustración 32.) y también destaca la actividad en común con el Museo do Pobo Galego. Cabe apuntar, además, que gran parte de las publicaciones de los perfiles del Museo Catedralicio proceden de este tipo de actividad. Además, trabaja de forma conjunta con el perfil de la Catedral de Santiago de Compostela, así como con Turgalicia y periódicos regionales como *La Voz de Galicia*. Es un ejemplo a seguir en lo que concierne a interacción institucional y atención al contexto general que lo rodea, destacando incluso los iconos elegidos por Google.

Para finalizar, es interesante señalar que, si bien existe una interacción con la realidad más inmediata, destacando el uso de *hashtags* generalistas como #felizdomingo o #museo, se observan dos carencias importantes: no existe una implicación social tan clara como la que se podía observar en casos anteriores, y no se recurre al bilingüismo

como sistema de comunicación. El Museo Catedral de Santiago y su patrimonio se enmarcan en un contexto turístico y cultural mundial, el uso de diferentes idiomas, sobre todo los de cooficialidad de su territorio, es un requisito imprescindible.

3.2. Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, Museo de Terra Santa y Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares.

En los tres casos que analizaremos a continuación tratamos con espacios culturales que se encuentran ubicados en edificios de carácter religioso muy cercanos a la catedral de Santiago de Compostela. Este contexto debe definir su comportamiento en redes sociales, el tono y la temática de sus publicaciones serán la clave para alcanzar una visibilidad mayor y llamar así la atención del público objetivo ya que, por defecto, esta suele dirigirse únicamente a la entidad catedralicia. Un buen modelo de actuación en este sentido es el planteado en el capítulo anterior: El Monestir de Pedralbes, en Barcelona.

Con respecto al Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, en diciembre de 1883, la revista *Galicia Diplomática* anunciaba la apertura de un Museo de Antigüedades dependiente del Seminario Central de Santiago. Este proyecto, del Cardenal Arzobispo de la Diócesis Paya y Rico se ubicaría en la sede de dicha institución religiosa y sería el segundo en crearse en Santiago de Compostela – Tras el Museo Arqueológico de la Sociedad de Amigos del País de Santiago (Serrano, 1997). Al año siguiente, en 1884, se comenzaron a reunir objetos diversos de la Diócesis para iniciar los fondos.

Fue en 1989, cuando la Xunta de Galicia y el Arzobispado de Santiago pusieron en marcha el proyecto *Galicia no tempo*. Ello implicó importantes obras de restauración y conservación tanto de la arquitectura del edificio de San Martiño, como de sus retablos e imaginería. Posteriormente, en 1997, con motivo de *Galicia, terra única*, volvió a darse un nuevo empuje a la institución y la colección albergada y, en los últimos años del siglo, además de continuar con los trabajos de restauración, se adaptaron los espacios altos de la iglesia y la sacristía, puestos en valor en ese momento (García Iglesias, 2000).

A raíz de dichas actividades, tal como se indica en la publicación dirigida por García Iglesias del año 2000, *San Martín Pinario: Inventario*, tanto la iglesia como los nuevos espacios, entendidos ya como museo y colección visitable, comenzaron a albergar gran parte del patrimonio cultural que hasta entonces se había mantenido en diferentes

lugares del propio Seminario, conformando un discurso expositivo susceptible de ser visitable.

Indudablemente, nos encontramos ante una institución cultural que se convierte, como en el caso del Museo Catedral de Santiago, en continente a la vez que en contenido. Su arquitectura interior y exterior, junto con las piezas que alberga, conforman una colección artística y cultural que forma parte de la idiosincrasia de la ciudad gallega en que se encuentra. Tal riqueza en fondo y forma, hace que la tarea de difusión y comunicación con el público sea, ciertamente, difícil de abarcar.

Remitiéndonos al aspecto puramente relacionado con la investigación que nos ocupa, durante la redacción de esta tesis, la institución inauguró una Web propia: www.museodesanmartinpinario.com, desde la cual no existe enlace alguno al Social Media del museo.⁷⁰ Sobre su presencia y actividad en las redes sociales objeto de estudio, cabe apuntar que, a pesar de contar con perfil en Twitter, este no se actualiza desde el mes de mayo de 2014⁷¹ (San Martín Pinario (@museosmpinario)). Por otra parte, aunque en Facebook tiene una presencia activa y con iniciativas acertadas, su gestión no se ajusta a los parámetros establecidos por presentar carencias importantes.

En primer lugar, si bien es cierto que cuenta con una periodicidad de publicación a tener en cuenta, no dejan de existir frecuentes lagunas temporales, ejemplo de ello es el mes de septiembre de 2015, con ninguna publicación, o el mes de julio del mismo año, con tan solo 5. Con respecto a la intención didáctica de este perfil, durante más de la mitad de los 12 meses en se ha mantenido activo el seguimiento más exhaustivo, la inmensa mayoría de los *post* publicados se limitaban a un personaje ilustre o hito histórico cada día. No será hasta el 21 de mayo cuando se produzca la primera acción fuera de la norma y comience a crear publicaciones con una fotografía y unas líneas informativas en relación al país de origen de los visitantes de la jornada. Son, ambas, iniciativas muy interesantes que deben ser tenidas en cuenta, sobre todo en el segundo caso, ya que dota de identidad geográfica a sus visitantes y muestra la diversidad que presentan los mismos. Sin embargo, dado que no hay otra actividad en su perfil más allá de la mencionada, este se torna tedioso y plano.

⁷⁰ Consultado en enero de 2017.

⁷¹ Consultado por última vez en enero de 2017.



Ilustración 57. Selección de dos de las publicaciones “tipo” en Facebook. La primera, con fecha a 25 de enero de 2015, al inicio del período de seguimiento, tiene como protagonista a A. Virginia Woolf. La segunda, del mes de mayo del mismo año, sitúa en Georgia a sus visitantes (Museo de San Martín Pinario, 2015).

Cabe destacar, sin embargo, que durante los meses estivales tiene lugar un incipiente y discreto dinamismo dando paso a cierta interacción con instituciones afines como el Museo Catedralicio e incluso con A Casa da Troia, compartiendo enlaces publicados por alguno de estos espacios culturales o procedentes de periódicos y publicaciones regionales (Consultar Anexo I. Ilustración 33.).

En cuanto a la bidireccionalidad de los mensajes enviados, requisito imprescindible para el correcto desarrollo comunicativo 2.0, el Museo y colección visitable de San Martín Pinario se limita a publicar información que el espectador debe asimilar, es completamente unidireccional y, de producirse comentarios a raíz de las publicaciones, la interacción es mínima, cuando no inexistente (Consultar Anexo I Ilustración 34.).

Finalmente, cabe comentar, tal como ya ha sucedido en ejemplos anteriores, la ausencia total de otras lenguas diferentes al español. Una vez más, el campo de acción e interacción queda reducido pudiendo extenderse mucho más allá. Un momento perfecto para el uso de otra lengua es una de las muchas publicaciones referentes a lugares remotos de procedencia de sus visitantes. Estos deberían ser, sino en el idioma oficial del país, sí en inglés. La institución debe aprovechar el conocimiento de la procedencia de cada uno de sus visitantes para hacerlos sentir incluidos y valorados a través de sus redes sociales, dando un paso más hacia la interacción 2.0.

Con respecto al Museo de Terra Santa, la exposición permanente que alberga el Convento de San Francisco de Santiago de Compostela se encuentra en uno de los claustros del edificio ejemplo del barroco gallego, cuya colección presenta un completísimo recorrido por todos los momentos históricos del actual Estado de Israel. Contamos, pues, con dos reclamos clave para crear publicaciones en redes sociales: arte y cultura. A pesar de ello, este particular espacio museístico no existe en redes sociales de forma institucional, tampoco cuenta con página Web ni aparece más allá de espacios destinados al turismo más generalista en Santiago de Compostela.⁷² Únicamente se ha encontrado una página en Facebook completamente estática que carece de actividad o comentarios.⁷³

La historia de esta institución se remonta a los años 50 del pasado siglo y está estrechamente relacionada con la figura franciscana del P. Juan Rodríguez de Legísima y su intención de difundir el tema bíblico-palestino. Surgió por entonces la idea de crear un Museo de Tierra Santa, una magna exposición bíblico-palestina y una Asociación Española de Amigos de Tierra Santa. La conjunción de estos proyectos daría lugar al actual Museo de Terra Santa de Santiago de Compostela, inaugurado en septiembre de 1993, abrió por primera vez al público en noviembre del mismo año (Gigirey, 1995).



Ilustración 58. En la imagen: Página en Facebook del convento (Convento de San Francisco).

En tercer lugar, el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares se enmarca en el primer monasterio de la ciudad de Santiago de Compostela. Surgido en el s. XII, debe su nacimiento al monarca Alfonso II, quien hizo instalarse en la ciudad a doce monjes benedictinos para custodiar las reliquias del Apóstol. A finales del siglo XV serviría de primera sede del Estudio Viejo de Santiago, fundado por Lope Gómez de Marzoa (Xunta de Galicia, s.f.).

⁷² Consultado en enero de 2017.

⁷³ En lo que concierne al planteamiento didáctico del espacio físico de esta institución, se recomienda la consulta del Anexo II. 2. “El caso del Museo de Terra Santa”.

A la exposición visitable, cuya colección se extiende desde el siglo I al XIX, se accede a través de la iglesia del monasterio, estando esta dividida en distintas secciones: orfebrería, escultura e imagerie, diplomática, pintura, ornamentos litúrgicos y la denominada “de piezas especiales”, compuesta por elementos como el primitivo altar del Apóstol Santiago (Xunta de Galicia, s.f.). La apertura al público de este museo de arte sacro tuvo lugar el 24 de abril de 1971 por iniciativa de la propia comunidad monástica (Monasterio de San Pelayo de Antealtares, s.f.).

En lo que concierne a este estudio, una vez más, la presencia en la Web Social es inexistente para el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares más allá de alguna mención en Webs de temática turística o temas relacionados con la residencia de estudiantes que regenta la institución religiosa.⁷⁴ Como en el caso del Museo de Terra Santa, su presencia en Twitter es inexistente y en Facebook se reduce a una página estática con enlace a la Wikipedia:



Ilustración 59. En la imagen: Página en Facebook del Monasterio de San Paio de Antealtares (Monasterio de San Pelayo de Antealtares).

⁷⁴ Consultado en enero de 2017.

4. Organizaciones independientes no lucrativas.

Cuando hablamos de este tipo de espacios museísticos nos encontramos ante una gran variedad de capacidades, presupuestos y envergaduras. Su tipología abarca las asociaciones sin ánimo de lucro, de personas físicas, fundaciones, sociedades... y un amplio etc. Ciertamente, la gestión del Museo Thyssen-Bornemisza es muy diferente de la de una pequeña casa-museo, cuya influencia geográfica o capacidad económica es muchísimo más reducida. En un punto intermedio encontraremos casos como el del Museo do Pobo Galego.

En lo que concierne a su financiamiento, la idea de espacios culturales subvencionados en relación a los museos privados cada vez dista más de la realidad, mucho más encaminada al concepto de empresa.

“Los museos tienden a privatizarse cada día más, a autogestionarse y a convertirse en centros ante los que la población reaccione de una forma positiva porque significa ingresos, creación de puestos de trabajo, y, en definitiva, desarrollo” (Querol, 2012, pág. 331)

En línea con las cuestiones que ocupan a este estudio, una institución cultural privada tomará las decisiones de marketing, promoción y difusión desde dentro, siempre teniendo en cuenta unos presupuestos fijados y buscando obtener beneficios. Partiendo de esta base económica, pocas más diferencias deben observarse con las demás instituciones objeto de análisis en cuanto a la gestión de la actividad en redes sociales como Facebook o Twitter, pues la finalidad última es la misma: ampliar la búsqueda de público objetivo al usuario potencial o no, a los trabajadores, los donantes e incluso a los voluntarios; todos forman parte de ese espectador al que se quiere llegar a través de una relación directa museo-usuario. Por eso es necesario, sobre todo en casos como estos, saber cómo y cuándo utilizar las nuevas herramientas comunicativas.

4.1. Museo do Pobo Galego.

La idea de la creación de un museo etnográfico de ámbito gallego fue algo discutido por las personas vinculadas a la cultura y la ciencia etnográfica desde casi un siglo antes de la creación de esta institución cultural. Se trataba de las generaciones del Seminario de Estudos Galegos y del Instituto Padre Sarmiento. Ellos protagonizaron la formación y puesta en marcha del proyecto.

Actualmente, el Patronato del Museo do Pobo Galego es una asociación privada, sin ánimo de lucro, creada en Santiago de Compostela el 31 de julio de 1976 (Braña, 2008, pág. 29). Desde su fundación se define a sí mismo como:

“El primer Museo de Galicia que, desde la perspectiva antropológica cultural, intenta reunir, como un conjunto ordenado y documentado, las más diversas manifestaciones humanas en el seno de una comunidad diferenciada, amenazadas por el proceso de cambio social, ideológico y económico.” (Museo do Pobo Galego, 2010)

Abrió sus puertas al público en octubre de 1977 en el antiguo convento de Santo Domingo de Bonaval, edificio monumental propiedad del Concello de Santiago que se convierte, tal como ya hemos visto en ocasiones anteriores, en continente y, a la vez, en contenido (Museo do Pobo Galego, 2010, pág. 15). En cuanto a la colección que alberga, esta se define como antropológica en la medida en que su objetivo es recoger, conservar, investigar y divulgar el conjunto de la cultura gallega. Su vocación sintetizadora de la cultura popular le hizo, además, conseguir por parte de la Xunta de Galicia y por decreto 111/1993 de 22 de mayo, el reconocimiento como:

"Centro sintetizador de los museos y colecciones antropológicas de Galicia (considerando que) no sólo actúa de hecho como referente y estímulo para la creación de otros museos y colecciones de carácter semejante en toda Galicia, sino que también puede ser considerado como esa cabecera espiritual y simbólica de la red de museos antropológicos de Galicia" (Braña, 2008, pág. 29).

Partiendo del objetivo de divulgación de la cultura gallega que presenta esta institución cultural, se ha procedido al análisis de su actividad en Facebook y Twitter⁷⁵ durante al año 2015 y, en primer lugar, es posible afirmar que ambas plataformas presentan una periodicidad y dinamismo destacables, lo cual establece una diferencia con paralelismo seleccionado en el capítulo anterior, ya que el Muséu del Pueblu d'Asturies no cuenta con perfil en Twitter. Desde una perspectiva didáctica y de la Interpretación del Patrimonio, a pesar de incluir documentación gráfica antigua y estéticamente atractiva para el público relacionada con la colección permanente del museo, escasas veces se observan contenidos histórico-artísticos relevantes sobre piezas de la exposición, dejando completamente aislado el espacio museográfico para dar protagonismo a los eventos desarrollados en torno a él. Como se ha venido señalando desde el inicio de este trabajo,

⁷⁵ Enlazadas ambas desde su página Web oficial (Consultado en enero de 2017)

ambos aspectos tienen importancia, por lo que es necesario encontrar el equilibrio entre ellos (Consultar Anexo I. Ilustración 35.).

Con todo, sí existe una puesta en valor de la estética del edificio que alberga la institución. En esta línea de reclamo visual, es muy interesante la explotación de la escalera de triple helicoidal, característica de la institución e infinitamente fotografiada por sus visitantes. De ella hay una verdadera colección fotográfica que se completa con las reproducciones del Pabellón de Galegos Ilustres. Existe una iniciativa orientada a la creación de un álbum fotográfico creado por los visitantes del museo, idea a tener muy en cuenta como estrategia de difusión. Sin embargo, una vez más, la promoción del patrimonio cultural queda en un segundo plano al no aportarse información de carácter artístico o arquitectónico y restringirse toda la actividad al ámbito estético.

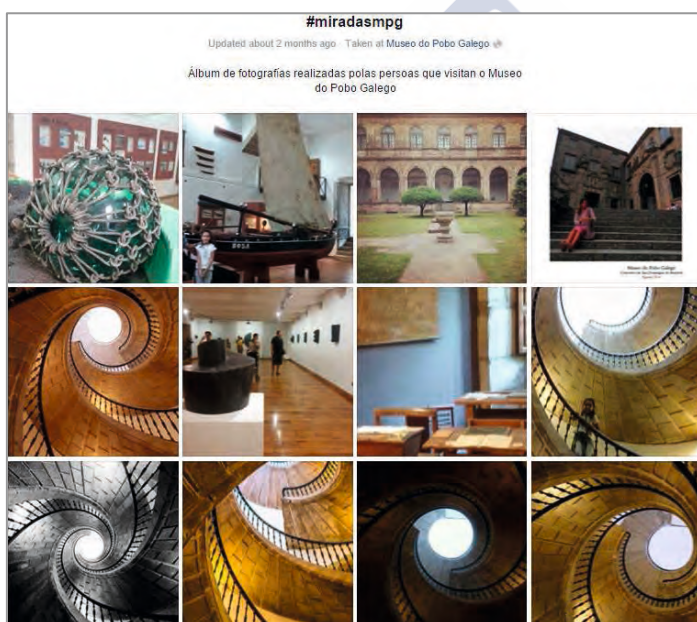


Ilustración 60. Álbum creado en Facebook, el cual, a pesar de iniciarse con buen pie, pronto cae en el olvido debido a la ausencia total de promoción (Museo do Pobo Galego, 2015).

Con respecto al tono e inclusión de sus seguidores, ambos perfiles, Facebook y Twitter, dan pie a un diálogo incipiente con el público, aunque la bidireccionalidad del mensaje no llega a producirse por tratarse de nuevo de plataformas utilizadas como un espacio informativo más que comunicativo. Por otra parte, son interesantes los mensajes de agradecimiento dirigidos directamente a los seguidores en redes sociales, una fórmula de contacto directo que debería continuar siendo explotada.



Ilustración 61. A través de su perfil en Twitter, el museo agradece la fidelidad de sus seguidores. Además, cabe añadir que se hace eco de una iniciativa desarrollada en diversos ámbitos del terreno cultural: el uso de la X para eliminar el género masculino al referirse a un grupo de personas de ambos sexos (Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo), 2015).

En lo que concierne a la interacción con las demás instituciones compostelanas, vuelve a suceder lo mismo que en los modelos anteriores, enmarcándose en las iniciativas DIM Compostela y Museum Week. Sobre todo, destaca la cercanía con el CGAC, con el que comparte espacio urbanístico y arquitectónico (Consultar Anexo I. Ilustración 36.).

En último lugar, un aspecto a comentar, aun teniendo en cuenta la política lingüística especificada por la institución,⁷⁶ es el hecho de que el museo lleve a cabo toda su promoción y relación con el público únicamente en gallego, dejando fuera del marco de influencia a un gran número de visitantes. Evidentemente la lengua gallega debe estar presente en un lugar preeminente, pues estamos tratando con un espacio de significado muy concreto y una espacialidad perfectamente definida; pero el castellano, lengua cooficial, y otras lenguas extranjeras, no deben dejarse fuera del proyecto de marketing y difusión en redes sociales de una institución cultural cuyo contexto es el de una ciudad de peregrinación con una afluencia turística internacional y nacional muy elevada.



⁷⁶ Conforme al propósito de difusión de la cultura gallega que define a esta institución:

“Toda la rotulación aparece escrita solo en gallego. Esperamos que las personas que nos visitan sean conscientes del papel del idioma como constructor de nuestra realidad” (Museo do Pobo Galego, 2010, pág. 5).

Se trata esta de una apreciación perfectamente razonada, lo cual no quiere decir que sea cien por cien acertada en lo que a promoción y difusión en redes sociales se refiere.

5. Recapitulación y valoración de conjunto.

En definitiva, es cierto que Santiago de Compostela sí está presente en el Social Media a través de diferentes plataformas; no obstante, se trata de una presencia irregular e inestable que viene marcada, sobre todo, por el diverso nivel de implicación en redes sociales que presentan los espacios estudiados.

Llegados a este punto, cabe puntualizar que, de las ocho cuentas localizadas en Facebook, existen dos que carecen de actividad 2.0 alguna, son las correspondientes al Convento de San Francisco (Museo de Terra Santa) y el de San Paio de Antealtares (Museo da Arte Sacra). Además, en lo que a Twitter se refiere, de los cinco perfiles localizados, el correspondiente al Museo y colección visitable de San Martiño Pinario tampoco presenta de actividad.

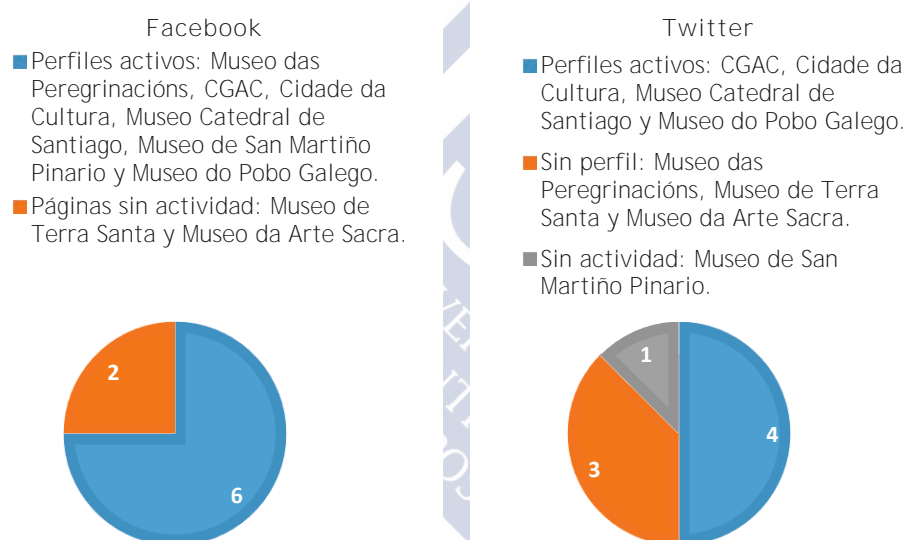


Gráfico 7. Perfiles activos en Facebook y Twitter de los espacios compostelanos analizados.

Con este último gráfico se pretende demostrar la importancia y necesidad de contar con una estrategia previa. La presencia en Red y el uso de los espacios sociales 2.0 como herramienta de comunicación con el público reflejan la dedicación que la institución cultural procesa a este último. El abandono de perfiles en redes sociales y la mala imagen que se pueda dar a través de ellos, afectan, directa e inevitablemente al terreno off-line, disuadiendo a un potencial visitante debido a la decepción que puede provocársele. Por estas razones la planificación y conocimiento de las herramientas disponibles adquiere tanta relevancia.

“Uno debe elegir lo que puede abarcar. La forma más sencilla de llegar al gran público es usar las herramientas del gran público, pero es importante saber hasta dónde se puede llegar. En el Museo Thyssen nos centramos en Facebook, Twitter e Instagram, somos un equipo pequeño y crear perfiles que quedarían desatendidos sería caer en el absurdo.” (Sesé, 2015)

Finalmente, tal y como se ha hecho en el capítulo II, se resume, de forma desglosada y en una tabla conceptual, la adaptación de cada una de las instituciones estudiadas a los criterios de trabajo en Social Media establecidos como idóneos.

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo - bilingüismo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones ⁷⁷	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ⁷⁸
Dependientes de la Administración Pública:								
Museo das Peregrinacións e de Santiago CGAC			X			X	-	X
Cidade da Cultura de Galicia	X					X	X	X
Instituciones eclesíásticas:								
Museo Catedral de Santiago	X		X ⁸¹		X	X	X	
Museo y colección visitable de San Martiño Pinario			X ⁸²			X		
Museo de Terra Santa							-	
Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares.							-	
Organizaciones independientes no lucrativas:								
Museo do Pobo Galego	X				X	X	X	

Tabla 7. Presencia de los criterios establecidos en el capítulo II para el análisis de la actividad en Facebook y Twitter de los espacios seleccionados.

⁷⁷ En este caso, fuera del marco del DIM Compostela

⁷⁸ Publicaciones con referencias directas a la gestión interna y a la situación sociocultural actual.

⁷⁹ En lo que al aprovechamiento estético se refiere, igual que en el caso del Museo Catedral de Santiago y el Museo do Pobo Galego.

⁸⁰ Establece contacto con medios tradicionales on-line, y empresas del sector turístico o cultural.

⁸¹ Sin bilingüismo. Dota de rostro humano al visitante en lugar de a la institución, consiguiendo el mismo efecto.

⁸² Sin bilingüismo. Otorga identidad geográfica a los visitantes; aunque los mantiene sin rostro, tanto a ellos como a la institución, la cual se mantiene opaca.

Los resultados obtenidos tras el seguimiento de 12 meses realizado a las ocho instituciones museísticas de Santiago de Compostela son, de alguna manera, la expresión de una muy discreta participación en el terreno 2.0.

En primer lugar, destaca la escasa presencia estratégica, de periodicidad o dinamismo en las publicaciones compostelanas; figurando esta únicamente en los perfiles del CGAC y la Cidade da Cultura de Galicia, en el ámbito público; en el Museo Catedral de Santiago, en el ámbito religioso; y en el Museo do Pobo Galego, del ámbito privado-no lucrativo.

En un segundo término, llama la atención la ausencia total de recursos didácticos o de creación de contenidos de interés histórico-artístico, pues, sin ellos, es imposible desarrollar la actividad difusora propia de este tipo de espacios a través del medio on-line.

Un tercer criterio de análisis es el que concierne al tratamiento del mensaje y su adaptación al público objetivo, presentando una grave carencia: el bilingüismo no está presente, por norma, más que en el Museo das Peregrinacións e de Santiago (con un comportamiento ejemplar, en este caso) y, aunque con menor frecuencia, en la Cidade da Cultura de Galicia. Sin embargo, sí se observa cierta tendencia a dotar de rostro humano a los espacios.

En la misma línea, y en lo que concierne a la bidireccionalidad del proceso comunicativo, el diagnóstico es desolador: sólo la Cidade da Cultura de Galicia lo alcanza. Una situación similar se produce en relación al aprovechamiento de la estética como herramienta de promoción y difusión, pues únicamente echan mano de ella el Museo Catedral de Santiago, el Museo do Pobo Galego y, una vez más, la Cidade da Cultura de Galicia.

Sobre la interacción con otras instituciones, esta sí presenta cierta relevancia, aunque sea un reflejo irreal ya que, a excepción del Museo Catedral de Santiago, el cual presenta una actitud modélica, se produce de manera esporádica y poco constante cuando se trata de una comunicación fuera de iniciativas de colaboración conjuntas y, en el caso del espacio albergado por la obra de Eisenman, únicamente tiene lugar en relación a otro tipo de medios como la prensa on-line, publicaciones periódicas o incluso organismos de carácter turístico-cultural, tal como se indica a pie de página.

En relación al trabajo conjunto entre los diferentes medios utilizados, hay que tener en cuenta que cuatro de estos espacios no presentan actividad más allá de Facebook, careciendo dos de ellos incluso de actividad 2.0. Un hecho que debe ser solventado a corto plazo con la apertura de nuevos perfiles, al menos, en Twitter. En último lugar,

debemos reparar, también, en el criterio de análisis basado en transmitir transparencia y preocupación social en la gestión de la institución, pues parece preocupar, únicamente (al menos de manera frecuente y no esporádica), a los museos y centros de arte de la Administración Pública.

Llegados a este punto, una buena manera de conocer el estado del vínculo entre las instituciones museísticas de Santiago de Compostela como colectivo, es realizar una comparativa bianual de las dos iniciativas de carácter conjunto estudiadas en esta tesis: el Día Internacional de los Museos, celebrado en la ciudad como DIM Compostela, y Museum Week.

5.1. Seguimiento y evolución de una iniciativa de colaboración a nivel regional: DIM Compostela 2015 y 2016.

Para poder llevar a cabo una comparativa entre la celebración del Día Internacional de los Museos en 2015 y 2016 en Santiago de Compostela, se ha considerado oportuno ampliar el período de seguimiento establecido en los capítulos II y III, inicialmente acotado de enero a diciembre de 2015, al mes de mayo de 2016, fechas en que se desarrolla la iniciativa.

2015															
Hashtags:		#CultivandoCultura, #DIMCompostela, #DIM2015													
Participante.	M. das Peregrinacións		CGAC		M. da Catedral		M. do Pobo Galego		MUPEGA		F. E. Granel		M. de Hª Natural		
Red social. ⁸³	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	
Publicaciones de carácter informativo/publicitario.	X	-	X		X	X	X	X	-	-	X	X			
Interacción con otras instituciones. ⁸⁴	2	-		1	4	11	1	7	-	-			3		
Interacción con otros medios o plataformas 2.0	X	-			X		X	X	-	-					
2016															
Hashtags:		#CompostelaPaisaxeCultural, #DIMCompostela, #DIM2016													
Participante.	M. das Peregrinacións		CGAC		M. da Catedral		M. do Pobo Galego		MUPEGA		F. E. Granel		M. de Hª Natural		Casa da Troia
Red social.	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk Tw

⁸³ Fk: Facebook. Tw: Twitter.

⁸⁴ Publicaciones compartidas, menciones o conversaciones.

Publicaciones de carácter informativo/publicitario.	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Interacción con otras instituciones. ⁸⁵	1	-	5		2	1	1	4	10	2		2		4	1
Interacción con otros medios o plataformas 2.0	X	-			X	X			X					X	

Tabla 8. Resumen conceptual de los datos extraídos de la comparativa entre las instituciones que forman parte de esta tesis y que participaron en la iniciativa DIM Compostela en las ediciones de 2015 y 2016.⁸⁶

Uso de hashtags en cada edición									
	Museo das Peregrinacións		CGAC		Museo Catedral		Museo do Pobo Galego		
Red social:	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	
Edición:	2015								
#DIM2015	3	-		1	8	12	8	11	
#DIM15	-	-					1		
#CultivandoCultura	7	-			8	8	3	9	
#DIMCompostela	2	-			1		1		
Total aproximado:	7	-		1	12	12	9	13	
Edición:	2016								
#DIM2016		-		3					
#DIM16				3		1	1	2	
#CompostelaPaisaxeCultural	5	-	5		3	8	1	6	
#DIMCompostela	1	-	-		5	11			
Total aproximado de post. :	5	-	5	6	5	12	2	7	
Uso de hashtags en cada edición									
	MUPEGA		F. E. Granell		M. de Hª Natural		Casa da Troia		
Red social:	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	
Edición:	2015								
#DIM2015	-	-		5					
#DIM15	-	-							
#CultivandoCultura	-	-		2					
#DIMCompostela	-	-							
Total aproximado:	-	-		5					
Edición:	2016								
#DIM2016	10	8				2	3	2	
#DIM16									
#CompostelaPaisaxeCultural	4	6					7	2	
#DIMCompostela	1	3							
Total aproximado de post. :	12	12			8	2	10	2	

Tabla 9. Resumen conceptual de la cantidad de veces que los hashtags específicamente diseñados para cada edición fueron utilizados. Incluye aquellos *post* procedentes de publicaciones compartidas.

⁸⁵ Publicaciones compartidas, menciones o conversaciones.

⁸⁶ Tales datos se han obtenido a través de la búsqueda en Facebook y Twitter en los perfiles oficiales de las instituciones participantes utilizando como palabras clave: #DIMCompostela, #DIM2015, #DIM2016, #DIM16, #DIM15, #CultivandoCultura y #CompostelaPaisaxeCultural (Consultado en junio de 2016 y durante el período de seguimiento en el año 2015). Se han incluido, en los datos aportados, el MUPEGA, la Fundación Eugenio Granell, el Museo de Historia Natural de la USC y la Casa da Troia, ya que serán objeto de estudio en el próximo capítulo.

Las conclusiones extraídas tras la elaboración de las tablas conceptuales presentadas no hacen más que afianzar el posicionamiento de esta tesis en favor de la necesidad de mejora de la comunicación interinstitucional entre los museos compostelanos, ya que apenas se producen cambios cualitativos entre una edición y otra.

Los participantes en la iniciativa a son exactamente los mismos, a excepción de la Casa da Troia, que se suma en 2016: el Museo do Pobo Galego, el CGAC, el Museo das Peregrinacións e de Santiago, el Museo Catedral de Santiago, el Museo Pedagógico de Galicia (MUPEGA), la Fundación Eugenio Granell y el Museo de Historia Natural, manteniéndose de nuevo la Cidade da Cultura de Galicia fuera de toda actividad común. La mecánica de trabajo modifica los *hashtags* propios de la edición de 2015 (#CultivandoCultura, #DIM2015 y #DIMCompostela) por otros que se ciñen a la nueva propuesta del ICOM “Museos y paisajes culturales”⁸⁷: #CompostelaPaisaxeCultural, #DIM2016 y, de nuevo, #DIMCompostela (Consultar Anexo I. Ilustraciones de la 37 a la 44.).

En ocasiones llega a establecerse un intercambio comunicativo, aunque este sigue siendo irrisorio, y cabe señalar que la actividad en 2016 disminuye con respecto a la edición anterior. Esto último pone de manifiesto que nada se ha mejorado la estrategia de promoción y difusión en redes sociales en todo un año; su inexistencia queda patente al observar los datos aportados por la tabla inmediatamente anterior, pues no existe coherencia alguna en el uso de los *hashtags*, herramienta de trabajo clave en este tipo de iniciativas. El único avance que sí ha tenido lugar, es que se ha creado, para la edición de 2016, un perfil en Facebook destinado a la iniciativa, aunque este se abre el mismo día de inicio de los festejos y apenas presenta actividad alguna más allá de algún álbum fotográfico compartido por las instituciones participantes:



Ilustración 62. Imagen procedente del perfil creado en Facebook para la edición de DIM Compostela del año 2016 (DIM Compostela)

⁸⁷ “Museos para una sociedad sostenible” en 2015.

5.2. Seguimiento y evolución de una iniciativa de colaboración a nivel internacional: Museum Week 2015 y 2016.

De nuevo, y como en el apartado anterior, el primer período de seguimiento, correspondiente al año 2015, se ha visto ampliado a las fechas que coinciden con la tercera edición de Museum Week: 28 de marzo – 3 de abril de 2016.

Resulta interesante comparar el nivel de participación en una iniciativa de colaboración a nivel regional como la anterior, cuyos beneficios pueden ser percibidos de manera mucho más directa, con otra a nivel internacional como es Museum Week en su segunda y tercera edición: 2015 (23 – 29 de marzo) y 2016, respetivamente. Las particularidades a tener en cuenta radican, en primer lugar, en la idoneidad del uso de la plataforma Twitter, espacio del que parte la actividad; aunque su apoyo en Facebook se ha considerado lo más correcto ya que la circulación de información entre ambos espacios facilita la fluidez de la iniciativa.

En segundo lugar, en el listado oficial de las instituciones participantes, de Santiago de Compostela aparecen inscritas, en ambas ediciones, la Cidade da Cultura de Galicia, la Fundación Eugenio Granell, el Museo Catedral de Santiago y el Museo do Pobo Galego (Museum Week (2015 Edition));(Museum Week (2016 Edition)). Resulta llamativa la ausencia del CGAC, la única de las instituciones estudiadas con perfil activo en Twitter que no forma parte de la iniciativa.

Con todo, dando un paso más allá en el estudio de la situación comunicativa de las instituciones compostelanas, se ha considerado conveniente presentar una serie de tablas conceptuales donde se aportan datos específicos referentes a ambas ediciones en lo que concierne a los modelos internacionales y nacionales que se han estudiado, haciendo especial hincapié en los perfiles de Twitter de los paralelismos a nivel regional:

Participación de instituciones de carácter nacional e internacional que forman parte de este estudio y cuentan con perfil en Twitter:	#MuseumWeek 2015	#MuseumWeek 2016
British Museum	X	X
Musée du Louvre	X	X
Victoria & Albert Museum	X	X
Collezione Peggy Guggenheim	X	X
Museo Nacional del Prado	X	X
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	X	X
Museo Thyssen-Bornemisza	X	X
Museo Guggenheim. Bilbao	X	X
Museo de Almería.	X	X
MACBA	X	X
MUSAC	X	-
CAC	X	X

Sagrada Família. Barcelona	-	-
Monestir de Pedralbes	-	-

Tabla 10. Resumen de la participación de los casos estudiados en el capítulo II

Participación de las instituciones de Santiago de Compostela que forman parte de este estudio con perfil en Twitter:	#MuseumWeek 2015	#MuseumWeek 2016
CGAC	-	-
Cidade da Cultura de Galicia	X	X
Museo Catedral de Santiago	X	X
Museo y colección visitable de San Martiño Pinario	-	-
Museo do Pobo Galego	X	X

Tabla 11. Resumen de la participación de los casos estudiados en este capítulo de Santiago de Compostela.

De estos datos se desprende que, si bien en Santiago de Compostela la participación se reduce a 3 de las 5 instituciones objeto de estudio con perfil en Twitter, de las instituciones seleccionadas como modelos a seguir en el capítulo II participan, en 2015, 12 de un total de 14, y en 2016, 11 de ellas.

Uso de hashtags en cada edición ⁸⁸								
#MuseumWeek 2015								
Participantes con perfil activo en Twitter:	Cidade da Cultura de Galicia		Museo Catedral de Santiago		Museo do Pobo Galego		Fundación Eugenio Granell	
Red social:	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw
#MuseumWeek	-	18	2	34	2	11	-	1
#secretsMW	-	20	-	17	-	10	-	5
#souvenirsMW	-	14	-	9	2	1	-	2
#architectureMW	-	15	-	11	-	4	-	1
#inspirationMW	-	11	-	16	-	2	-	1
#familyMW	-	19	-	8	1	4	-	1
#favMW	-	13	-	10	-	-	-	3
#poseMW	-	18	-	11	-	-	-	1
Total aproximado de post :	0	113	2	111	4	20	0	14
#MuseumWeek 2016								
Participantes con perfil activo en Twitter:	Cidade da Cultura de Galicia		Museo Catedral de Santiago		Museo do Pobo Galego		Fundación Eugenio Granell	
Red social:	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw
#MuseumWeek	1	24	2	11	2	9	-	-
#secretsMW	-	25	-	7	1	4	-	-
#peopleMW	-	28	-	10	1	3	-	-
#architectureMW	-	24	-	15	-	5	-	-
#heritageMW	-	24	1	7	-	3	-	-
#futureMW	-	21	-	12	-	4	-	-
#zoomMW	-	24	-	23	-	1	-	-

⁸⁸ Igual que sucede en el seguimiento al DIM Compostela, los datos que figuran a continuación se han obtenido a través de la búsqueda de los *hashtags* indicados en los perfiles oficiales de Facebook y Twitter de las instituciones señaladas. La última comprobación tuvo lugar en julio del año 2106 y, debido al carácter efímero de las herramientas analizadas, unido al hecho de que no existen datos oficiales exactos proporcionados por las instituciones objeto de estudio, el total de publicaciones debe considerarse como un número aproximado. Con todo, la diferencia que puede observarse entre los diferentes perfiles, hace que el margen de error (entre 1 y 2 *post*) no modifique, en absoluto, las conclusiones extraídas.

loveMW	-	10	-	14	-	5	-	-
Total aproximado de post :	1	168	2	91	2	24	0	0

Tabla 12. Se muestra el número de veces que ha sido utilizado cada *hashtag* en cada una de las ediciones por parte de las instituciones de Santiago de Compostela que forman parte de este estudio y han participado de la iniciativa. En la columna derecha se ha añadido el caso de la Fundación Eugenio Granell, pues a pesar de no formar parte del corpus de análisis principal, más adelante nos ocuparemos de su actividad en redes sociales.

#MuseumWeek 2015				
Participantes con perfil activo en Twitter:	Museo de Almería	MACBA	MUSAC	CAC
#MuseumWeek	76	16	35	27
#secretsMW	34	5	15	8
#souvenirsMW	34	3	6	10
#architectureMW	25	6	11	6
#inspirationMW	27	5	4	10
#familyMW	30	6	8	4
#favMW	27	4	5	6
#poseMW	27	2	1	4
Total aproximado de post :	224	21	47	37
#MuseumWeek 2016				
Participantes con perfil activo en Twitter:	Museo de Almería	MACBA	MUSAC	CAC
#MuseumWeek	102	14	1	11
#secretsMW	64	6	-	8
#peopleMW	62	5	-	8
#architectureMW	26	5	-	6
#heritageMW	27	4	-	3
#futureMW	30	3	-	5
#zoomMW	47	2	-	5
loveMW	39	3	-	4
Total aproximado de post :	324	32	1	33

Tabla 13. Se muestra el número de veces que ha sido utilizado cada *hashtag* en las ediciones 2015 y 2016 en cada una de las instituciones seleccionadas como paralelismos aplicables a Santiago de Compostela y que han participado de la iniciativa.

Como puede observarse, la participación de la Cidade da Cultura de Galicia es la más destacada en Santiago de Compostela, tomando una vertiginosa ventaja con respecto al Museo Catedral de Santiago en 2016. Al mismo tiempo, no debe pasarse por alto que las cifras presentadas ponen de manifiesto la ausencia total de trabajo conjunto en Facebook y Twitter. Tal como se ha señalado en capítulos anteriores, la multidisciplinariedad es clave para el éxito de iniciativas de este tipo en territorialidades específicas como la ciudad jacobea, pues facilita la circulación de información y otorga una mayor visibilidad on-line para con el público objetivo.

Así, se puede afirmar que la institución gallega con mayor participación en ambas ediciones fue la Cidade da Cultura de Galicia, con un total de 113 publicaciones en 2015 y 168 en 2016; seguida muy de cerca por el Museo Catedral de Santiago, con 111 primero, y 91 en la segunda edición; por el Museo do Pobo, con 20 y 24, y, en último lugar, por la Fundación Eugenio Granell, con 14 *post* en 2015, y completamente ausente en la edición del año 2016.

Frente a ello, y limitando el análisis a las instituciones entendidas como paralelismos a nivel regional dada su similar capacidad de trabajo, el Museo de Almería se alza con un lugar preeminente gracias a la cantidad total de *post* publicados con los *hashtags* de la iniciativa y el uso estratégico de los mismos: 224 en 2015 y 324 en 2016. Frente a ello, llama la atención el caso del MUSAC, con una actividad en el año 2015 de 47 publicaciones, y que no participa en la siguiente edición,⁸⁹ cediendo su segundo puesto a la Ciutat de les Arts i les Ciències, que en 2015 publicó 37 *post* y 33 en 2016; El MACBA de Barcelona, por su parte, realizó 21 publicaciones en 2015 y 32 al año siguiente. Estas cinco últimas cifras son cercanas, aunque inferiores, al modelo compostelano, no obstante, lo que no se debe perder de vista es la ejemplar actuación del museo andaluz.

Finalmente, llama la atención que la edición del año 2016 refleja menor participación y pérdida de interés por parte de los museos, tanto en lo que concierne a Santiago de Compostela como a nivel regional. No obstante, hay dos excepciones a tener en cuenta: la Cidade da Cultura de Galicia y el Museo de Almería, que mejoran su actividad con respecto al año anterior, lo cual implica una revisión de la estrategia seguida y una mayor implicación en redes sociales (Consultar Anexo I. Ilustraciones de la 45 a la 52.).

A la vista de los últimos datos aportados, resulta evidente que las instituciones compostelanas, a excepción de la Cidade da Cultura de Galicia, carecen de soporte estratégico en lo que concierne a la participación en iniciativas colectivas como estas, lo que lleva al fracaso en las mismas, pues la comunicación no fluye entre los diferentes espacios compostelanos, que actúan entre sí como si de muros o parapetos se trataran, encerrándose en sí mismas.

⁸⁹ Únicamente realizó una publicación, la indicada en la Tabla 13, haciéndose eco de las fechas de la nueva edición.

5.3 Año 2016. Una ampliación de los resultados obtenidos.

Una vez más, siguiendo el ejemplo final del capítulo II, se ha querido llevar a cabo una puesta al día de los datos aportados hasta ahora sobre los perfiles en Facebook y Twitter de las instituciones museísticas analizadas. Esta última toma de contacto se sitúa, como ya se ha señalado, entre dos fechas clave: 16 de noviembre y 14 de diciembre de 2016, buscando una comprobación de posibles cambios o avances en los comportamientos observados en el seguimiento anual anterior. Además, en el caso del mes de diciembre, se tuvo presente la cercanía de los festejos navideños, estudiándose la existencia de actividad 2.0 en relación a los mismos.

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo - bilingüismo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones ⁹⁰	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ⁹¹	14/12. Publicaciones relacionadas con Navidad
Dependientes de la Administración Pública:									
<i>Museo das Peregrinacións e de Santiago</i>			X			X	-	X	
CGAC	X ⁹²		X ⁹³			X	X	X	
<i>Cidade da Cultura de Galicia</i>	X	X	X	X	X	X ⁹⁴	X	X	X
Instituciones eclesíásticas:									
<i>Museo Catedral de Santiago</i>	X		X ⁹⁵	X ⁹⁶	X	X	X	X	
<i>Museo y colección visitable de San Martiño Pinario</i>									
<i>Museo de Terra Santa</i>							-		

⁹⁰ En este caso, fuera del marco del DIM Compostela

⁹¹ Publicaciones con referencias directas a la gestión de la institución, así como a la situación sociocultural más actual, de apoyo a víctimas de enfermedades, conflictos bélicos... etc.

⁹² A lo largo de los períodos de seguimiento señalados, se ha observado en los perfiles en redes sociales del CGAC un planteamiento a corto-medio plazo, y, de manera incipiente, a largo plazo. No obstante, en el Anexo II. 2, se muestran los resultados de una encuesta enviada a los responsables de algunas de las instituciones objeto de estudio. Entre ellas, el CGAC afirma contar con una estrategia definida a medio-largo plazo.

⁹³ Aparece una tendencia hacia el bilingüismo regular en Facebook, pero irregular en Twitter.

⁹⁴ Como en el año 2015, únicamente con medios de comunicación de masas y empresas o instituciones del ámbito turístico.

⁹⁵ Sin bilingüismo. Dota de rostro humano al visitante en lugar de a la institución, consiguiendo el mismo efecto.

⁹⁶ Exclusivamente en Twitter, gracias a las menciones y *retweets*. Lo mismo sucede en el caso del Museo do Pobo Galego.

Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares.					
Organizaciones independientes no lucrativas:					
Museo do Pobo Galego	X	X	X	X	X

Tabla 14. Datos aportados por la ampliación del período de seguimiento del 16 de noviembre al 14 de diciembre del año 2016. En el caso del último mes de año, se contempla la presencia o ausencia de actividad relacionada con las festividades navideñas dentro de los perfiles en Social Media de los museos compostelanos.

Siguiendo el orden de análisis planteado hasta ahora, se inicia este nuevo período de seguimiento en las instituciones museísticas de Santiago de Compostela dependientes de la Administración Pública:

En lo que concierne al Museo das Peregrinacións e de Santiago, este mantiene su presencia únicamente en Facebook. Dicho perfil, cuenta con el mismo nivel comunicativo que en el período de estudio anterior, carente de periodicidad, didáctica o mensaje bidireccional. Cabe apuntar, incluso, que entre el 16 de noviembre y 14 de diciembre presenta una única publicación, que es, además, compartida, procedente del perfil de DIM Compostela y destinada a rememorar la última edición de dicha iniciativa.

El CGAC, por su parte, mantiene la estrategia, periodicidad y dinamismo observados en el año 2015, la interacción con otros espacios de su entorno y de características similares, como el MARCO de Vigo, y continúa coordinando y apoyando sus perfiles en Facebook y Twitter. Pero a ello, añade la presencia del tantas veces mencionado y recomendado bilingüismo, pues todos los *post* observados presentan dos versiones en Facebook: castellano y gallego; no obstante, en Twitter, no se encuentra la misma regularidad, aunque se camina hacia el uso más adecuado del idioma. Por otra parte, la didáctica y la promoción y difusión del patrimonio cultural o artístico que alberga sigue siendo una asignatura pendiente, no así en lo referente a las actividades realizadas en sus instalaciones o entorno museístico, como ciclos de cine o talleres, que se mantienen como protagonistas del Social Media.



Ilustración 63. Publicación en Facebook donde se observa, por un lado, el uso del bilingüismo castellano – gallego; y por el otro, se confirma la existencia de una estrategia planteada, de manera incipiente, a largo plazo, pues se inicia la promoción de una nueva exposición que será inaugurada en febrero de 2017 (CGAC (Centro Galego de Arte Contemporánea), 2016). En la imagen, la promoción de la exposición *[Ex]posicións críticas. Discursos críticos na arte española. 1975-1995* (17 de febrero – 28 de mayo de

La Cidade da Cultura de Galicia se presenta de nuevo como el mejor ejemplo de estrategia de comunicación museística en redes sociales de todos los casos analizados en Santiago de Compostela. A lo observado durante el primer período de seguimiento, más exhaustivo, cabe añadir la presencia de intención didáctica en sus publicaciones, especialmente aquellas destinadas a la promoción de la exposición *Camilo José Cela. 1916 – 2016. O centenario dun Nobel. Un libro e toda a soidade* (19 de noviembre de 2016 – 19 de febrero de 2017). Además, muestra la existencia de planificación a corto-medio, e, incipientemente, a largo plazo al iniciar ya en el mes de noviembre la promoción del programa de Navidad de la institución, el cual recibe el apoyo en Twitter del *hashtag* #NadalnoGaias, al que ya se habría recurrido en años anteriores. El obstáculo ahora pendiente de superar se mantiene en la necesidad de establecer relaciones regulares con otros espacios culturales de su entorno y alcanzar la multidireccionalidad del mensaje.

Dando un paso más, debemos proceder al análisis de las instituciones culturales gestionadas por la Iglesia católica objeto de estudio.

En lo que concierne al Museo Catedral de Santiago y sus perfiles en Facebook y Twitter, llama la atención que el 28 de noviembre cesa la actividad en el primero de ellos, rompiendo con la periodicidad habitual.⁹⁷ Sin embargo, es cierto que se mantiene el planteamiento estratégico a corto-medio plazo, aumentándose, ocasionalmente, a largo plazo. Sobre la intención didáctica y los recursos propios de las disciplinas de la Interpretación del Patrimonio Cultural, más allá del recurso estético que proporciona su

⁹⁷ Se ha considerado oportuno mantener el criterio “Estrategia, periodicidad y dinamismo de las publicaciones” puesto que este cese de actividad se muestra como algo anecdótico.

arquitectura, estos siguen siendo una asignatura pendiente. Frente a ello, la exposición *Maestro Mateo en el Museo del Prado* (29 de noviembre de 2016 – 26 de marzo de 2017), máxima protagonista en Twitter, se convierte en el trampolín de desarrollo de interesantes relaciones no solo con el Museo Nacional, sino también con múltiples medios de comunicación de masas y sus perfiles en redes sociales, otorgando al perfil del Museo Catedral de Santiago una mayor viralidad gracias al aumento del número de seguidores que proporcionan dichas relaciones. Finalmente, cabe hacer mención a los *posts* dedicados a temas como la lucha contra la violencia de género, que recuerdan al caso del Museo Guggenheim de Bilbao, y muestra el carácter y conciencia social del espacio que nos ocupa.



Ilustración 64. Durante la promoción de *Maestro Mateo en el Museo del Prado* (29 de noviembre de 2016 – 26 de marzo de 2017), las redes sociales del Museo Catedral de Santiago establecieron interesantes relaciones, tanto con medios de comunicación de masas como periódicos o canales de televisión, como con el propio Museo Nacional del Prado. Este último es el caso de la imagen superior, donde además se recurre a, por un lado, un *hashtag* generalista: #Madrid, y por otro, a uno propio: #MaestroMateo, acompañados por la mención al Museo Nacional del Prado (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2016).

En contraste con lo observado durante el año 2015, donde el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario mantenía activa, aunque de manera irregular, su cuenta en Facebook, en este segundo período de seguimiento se ha observado que dicho perfil se mantiene inactivo desde marzo de 2016, por lo que todas las características localizadas el año anterior desaparecen de la tabla resumen presentada. La misma ausencia de actividad 2.0 se observa en las páginas destinadas al Convento de San Francisco y a San Paio de Antealtares.

En cuanto a las organizaciones independientes no lucrativas, el Museo do Pobo Galego presenta muy escasas modificaciones con respecto al año 2015, siendo especialmente destacable la aparición de un *hashtag* específico para uno de los mayores reclamos de sus instalaciones: #escaleirahelicoidal, junto con una incipiente interacción con sus seguidores gracias al uso de herramientas propias de Twitter: menciones y *retweets*. En lo que concierne a su planificación estratégica, esta muestra mantenerse a corto-medio plazo, así como el uso del gallego como lengua exclusiva de comunicación y la ausencia de intención didáctica. No obstante, la interacción con otros espacios se mantiene activa.



Ilustración 65. Publicación *retwitteada* por el perfil del Museo do Pobo Galego en Twitter donde muestra el estado de la escalera de triple helicoidal durante su proceso de restauración. Este tipo de actividad denota una intención comunicativa con el público, así como una incipiente búsqueda de transparencia en lo que a la gestión del espacio museístico se refiere. Sin embargo, al no proceder de una publicación propia, no puede considerarse como una iniciativa que parta del museo (Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo), 2016).

En conclusión, los gráficos y tablas presentados a lo largo del capítulo II, y de este mismo, se plantean como una señal inequívoca de la necesidad de renovación de la estrategia comunicativa en redes sociales de las instituciones museísticas compostelanas, las cuales, dadas sus circunstancias territoriales, presupuestarias y humanas pueden y deben unirse en un único proyecto en redes sociales.

En el siguiente capítulo se procederá a aportar las primeras soluciones a dicha situación y a diseñar un enfoque estratégico a la medida de las necesidades y circunstancias de Santiago de Compostela, iniciando un camino que, dada la continua evolución de las herramientas 2.0 seleccionadas, debe mantenerse siempre en construcción.



IV. HACIA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

A lo largo de las siguientes páginas se analizarán en profundidad las conclusiones extraídas del seguimiento en redes sociales realizado en los capítulos II y III y se propondrá, en base a las mismas, una estrategia de futuro para la comunicación museística de Santiago de Compostela.

1. Recapitulación a partir del seguimiento a los modelos de actuación y el caso de Santiago de Compostela.

Una vez más, se ha considerado oportuno estructurar en una tabla conceptual los datos obtenidos: A continuación, en la columna izquierda, se encuentran resumidas las estrategias consideradas idóneas en base a la bibliografía consultada y los comportamientos observados durante el período seguimiento; en la derecha, los aspectos que pueden ser mejorados siguiendo dichas indicaciones.

Con esta sinopsis se pretenden dar los primeros pasos hacia una estrategia comunicativa de calidad que facilite la creación de una metodología de promoción y difusión patrimonial en redes sociales equitativa y adaptable para todas las instituciones de Santiago de Compostela, mejorando, así, su interacción, independientemente de su contexto e idiosincrasia. Se trata de establecer una nueva dinámica de trabajo conjunto y multidisciplinar que se desarrollará en el apartado 2, 2.2: “Trabajo en bloque. Necesidad de asociación en redes sociales, combinando el trabajo independiente con el colectivo”.

Estrategias a tener en cuenta.	Aspectos a mejorar.
Planificación estratégica:	
La planificación estratégica debe ser completa: a corto-medio-largo plazo, definiendo objetivos abarcables y el público al que se desea alcanzar.	Ausencia de planificación a corto-medio-largo plazo.
Debe crearse una programación interna específica para las redes sociales: diferenciar exposiciones temporales y colección permanente, dar	Ausencia de programaciones internas dinámicas o regulares.

<p>lugar a acciones periódicas como la referencia a efemérides, la creación de una “pieza del mes” o estrategias similares que instalen un continuo en los perfiles.</p>	
<p>Es imprescindible la presencia de una periodicidad medida y abarcable, encontrando el término medio entre la publicación desmedida e ingente y la ausencia de movimiento. Se trata de encontrar el ritmo que demandan tanto la institución como el público.</p>	<p>Carencia de periodicidad en las publicaciones o presencia de un ritmo irregular en las mismas.</p>
Definición del mensaje y el público objetivo.	
<p>Debe crearse un mensaje bidireccional, primero, y progresivamente multidireccional. Para ello se echará mano de lenguajes adaptados al público, llevando a cabo una comunicación directa con el mismo, haciéndolo sentir escuchado e integrado en la institución cultural generando un sentimiento de pertenencia.</p> <p>Esto implica no solo la conversación y actividad mediadora, sino también la interpelación directa al espectador.</p>	<p>Ausencia de comunicación y mensajes multidireccionales o bidireccionales, tanto en lo que concierne a la relación Institución-Público, como entre Institución-Institución.</p>
<p>Se recomienda la participación activa y conjunta en iniciativas nacionales e internacionales en redes sociales, donde exista una planificación previa y se establezca una comunicación real entre instituciones culturales.</p>	<p>Ausencia de participación conjunta activa u organizada en iniciativas nacionales o internacionales.</p>
<p>La normalización lingüística forma parte de los deberes de instituciones bilingües como las que ocupan este estudio. Por ello, debe contemplarse la inclusión de las lenguas cooficiales y, siempre que sea pertinente, las propias de otras Comunidades Autónomas, ya que aporta riqueza cultural. Se trata, esta, de una herramienta de inclusión.</p> <p>A ello debe añadirse el uso de idiomas extranjeros, pues facilitan la expansión del mensaje.</p>	<p>Ausencia de otras lenguas del país u otras de carácter internacional como el inglés, portugués, francés o italiano, imprescindibles para la comunicación con el turista.</p> <p>En las comunidades bilingües la diglosia es la norma; esta tendencia excluye a parte de la comunidad que alberga la institución.</p>
<p>Definir al público objetivo permite adaptar el lenguaje a cada publicación o iniciativa, de forma que el mensaje circule en el mismo código y la función didáctica y de difusión se cumpla.</p>	<p>Concebir al público como una masa homogénea, sin segmentación alguna.</p>
Función didáctica.	
<p>Es imprescindible mantener los principios básicos de disciplinas como la Interpretación del Patrimonio Cultural en el punto de mira, dando lugar a la creación de contenidos históricos, artísticos y</p>	<p>Obviar el uso de técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio Cultural aplicadas al ámbito didáctico y de difusión,</p>

culturales que transmitan la idiosincrasia de la institución.	utilizando lenguajes tanto demasiado técnicos como demasiado divulgativos.
Coordinación entre plataformas y trabajo multidisciplinar.	
Es necesario realizar un estudio previo de la plataforma en que la institución cultural desee iniciar una nueva actividad, definiendo, así, opciones de trabajo y posibilidades de gestión.	No realizar estudios previos provoca el nacimiento de espacios 2.0 que caen en desuso bien por desconocimiento de la plataforma, bien por falta de dedicación. La consecuencia de esta actitud es la mala reputación on-line.
La intención de cada perfil on-line debe estar perfectamente definida y ser reconocible para el público.	
Definir un volumen de trabajo abarcable para los medios y circunstancias individuales.	Creación indiscriminada de perfiles en redes sociales corriendo el riesgo de no poder generar la actividad suficiente para abarcarlos.
La capacidad de adaptación a las diferentes plataformas y las herramientas de promoción que cada una de ellas proporciona una mejor difusión del mensaje.	No diferenciar una herramienta de la otra, creando mensajes idénticos independientemente del canal por el que serán enviados al público.
Terreno on-line y off-line: Trabajo conjunto.	
La interrelación entre el mundo on-line y off-line a través de acciones multidireccionales en Red es imprescindible para integrar de forma clara y efectiva las redes sociales como elemento de marketing y promoción de la institución cultural y los bienes que alberga.	Concebir la actividad en redes sociales, la apertura de un perfil en las mismas o los <i>post</i> publicados como una acción independiente al plan de marketing de la institución cultural.
Dotar de rostro y presentar el trabajo humano que albergan las instituciones culturales convierte un servicio intangible como es la cultura en algo tangible.	
Es importante recurrir a elementos multimedia: fotografías, vídeos, e incluso comunicados de prensa que muestren el posicionamiento del colectivo humano que hace funcionar la maquinaria cultural.	No humanizar a la institución cultural, mantenerla carente de personalidad u opinión crítica.
Se trata de interactuar con la sociedad formando parte activa de sus miedos e inquietudes, compartiendo experiencias y opinión, demostrando así que la cultura está viva y forma parte de la realidad del mundo que la alberga.	
Se recomienda el diseño de actividades destinadas a las redes sociales que actúen como herramienta de apoyo al espacio físico.	Entender el terreno on-line como un ente independiente a la realidad cultural.

Tabla 15. Estrategias a tener en cuenta y carencias a superar. Datos procedentes del estudio realizado a las instituciones internacionales, nacionales y compostelanas objeto de análisis.

2. Elaboración de un modelo de estrategia de comunicación.

Plan de futuro.

A la hora de desarrollar una estrategia de comunicación museística en redes sociales, la institución cultural debe partir de los mismos elementos que resultan necesarios en cualquier otro proceso comunicativo: contexto, emisor, receptor, mensaje, canal, código... pero aplicando matices que, en el caso que nos ocupa, implican no solo a la herramienta: Internet y las redes sociales, sino también al contexto: la cultura, un producto intangible, en principio, con un tipo de público determinado que puede presentar muchas diferencias entre sí.

- El contexto: la Cultura.

Dentro del contexto cultural, y, concretamente, el de las instituciones destinadas a la promoción y difusión del patrimonio, cabe tener en cuenta los diferentes tiempos de actuación. Se trabaja con exposiciones permanentes, temporales, piezas que se mantienen en depósito, nuevas adquisiciones y un largo etc. Cada caso necesita de un tratamiento diferenciado, de ahí que sea necesario crear programas independientes dentro de una programación general.

No será lo mismo comunicar una exhibición temporal, donde la conversación con el público debe llevarse a cabo antes-durante-después de la experiencia expositiva; que promocionar la colección permanente de un museo, lo que implicará un diálogo mucho más dilatado en el tiempo.

- La institución cultural: Emisor y receptor.

Nos referimos a museos, colecciones visitables, monumentos... espacios museísticos o culturales en general, donde tienen lugar intercambios y negociaciones sobre la realidad, la historia, el arte o la estética. Todos ellos deben comunicarse directamente con su público objetivo.

- El público objetivo: Receptor y emisor.

Se ha alterado el orden del proceso con respecto a la Institución cultural en tanto en cuanto es esta la que debe dar el primer paso en el proceso de comunicación, lo que implica que el público será primero receptor y, a partir de ese momento, decidirá si quiere convertirse también en emisor o no, dando lugar a la multidireccionalidad del mensaje de la que se ha venido hablando hasta ahora.

Cautivo, no cautivo, joven, adulto... Se trata de localizar al destinatario ideal de cada iniciativa. En el ámbito de trabajo que nos ocupa, el público objetivo es variable en

edad, nivel cultural y territorialidad; variable en sus condiciones de acercamiento a la cultura: cautivo o no, puede llevar a cabo su visita en grupo, en familia, individualmente... etc. Las diferentes circunstancias deben ser tenidas en cuenta en cada caso.

“En los medios de comunicación tradicionales sólo los emisores son protagonistas: en la radio un solo sujeto habla y muchos escuchan; en la pantalla de televisión o del cine unas cuantas personas aparecen y muchas contemplan, y en los periódicos casi siempre escriben los mismos autores y la audiencia apenas tiene un espacio insignificante de “cartas al editor”, que puede tener cualquier otra denominación. No sucede así en las Web 2.0 y 3.0, que se comportan con independencia de la cantidad de receptores y cada usuario incrementa exponencialmente su valor, tanto comercial como social y político, pues cualquiera que lo desee puede “subir” un twitter o video, un post o un texto enciclopédico wiki” (Aguirre, 2013, págs. 131-132).

– El mensaje:

También debe ser tomada en cuenta la intencionalidad del mensaje, bidireccional o multidireccional, el cual debe incluir todos aquellos criterios planteados en el capítulo II y que hacen referencia a su idoneidad.

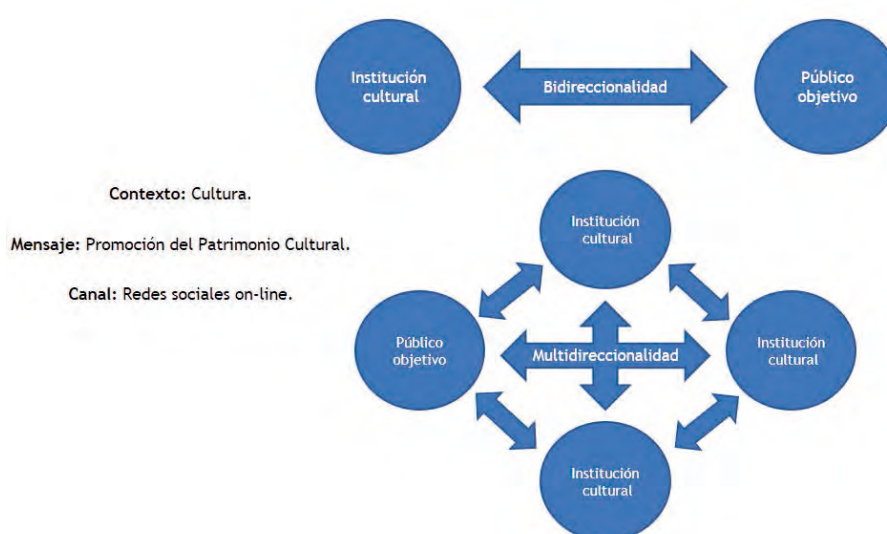


Gráfico 8. Esquema sobre comunicación museística y sus elementos.

Una vez más, cabe hacer hincapié en que, en Internet, el poder lo tiene el consumidor y la oferta debe hacerse apuntándolo directamente a él. El objetivo es pasar de lo que en términos de marketing se conoce como una tecnología *pull*, donde es el usuario quien debe buscarnos para acceder a nuestra información, a un sistema *push*, que consiste en que seamos nosotros, la institución cultural, quien busque al consumidor para iniciar el proceso comunicativo y que este decida si quiere mantenerlo y desarrollarlo o

no. El siguiente paso depende de la inteligencia colectiva, ya que el mensaje enviado puede extenderse saltando de un usuario o seguidor a otro, ampliándose nuestra red de influencia, demostrando así que la institución está viva y participa de los intereses y las conversaciones de su público objetivo.

La finalidad última de todo este proceso es aportar un valor añadido al bien cultural: el sentimiento de pertenencia. El individuo, como ser social, necesita sentirse parte de la comunidad en que desarrolla su cotidianeidad, parte del grupo. Estableciendo una comunicación adecuada con él desde el espacio cultural se da pie a generar una identificación que da paso al respeto e instinto de protección de lo que le es propio y definitorio, con la consiguiente difusión del mensaje cultural.

Pero para que esta estrategia llegue a buen puerto, es necesario dejar atrás algunos de los errores más comunes del pasado, procedentes del mundo 1.0 y que se manifiestan cuando se inicia el camino en el Social Media sin haber planteado una estrategia previa. Desarrollados con detenimiento en la Tabla 15 del apartado 1, pueden resumirse en:

- No contar con una planificación estratégica y establecer unos objetivos no realistas que, además, se pretendan cubrir a corto plazo.
- Creer que todo el público de Internet es igual y no relacionarse con otras instituciones culturales del entorno o de características similares.
- Olvidar la función didáctica.
- No estudiar previamente la herramienta que se va a utilizar.
- No tener en cuenta los puentes entre el terreno off-line y on-line.

Para evitar esto y poder avanzar, debe hacerse un análisis de la situación respondiendo a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el entorno 2.0 propio y de las demás instituciones culturales?
- ¿Cómo son nuestros visitantes?
- ¿Cuál es la territorialidad propia de cada institución? ¿Y la colectiva?

A continuación, deben establecerse unos objetivos cualitativos, en primer término, y cuantitativos, después. Al mismo tiempo, en una estrategia a corto-medio-largo plazo el punto de partida está en mejorar la situación en redes sociales, creando una experiencia de calidad desde 0 o perfeccionando la ya existente; una vez conseguido esto, el siguiente paso será trabajar en aumentar el número de seguidores en la red social en cuestión, de manera que la actividad on-line sirva de lanzadera y punto de apoyo al mundo off-line.

2.1. Objetivos y propuesta de dinamización.

2.1.1. Niveles de integración en redes sociales: Entorno 2.0.

Para poder definir el entorno 2.0 de las instituciones culturales de Santiago de Compostela a las que está dedicado este estudio, es necesario crear una nueva clasificación donde se establezcan los diferentes grados de integración y aprovechamiento de las redes sociales. Esta ha sido diseñada partiendo de las propuestas de autores como González y Casado recogidas en el artículo *La utilización de las TIC para virtualizar un museo. Estado de la cuestión en Castilla-La Mancha* (2010).

En dicho estudio se establecen tres niveles de virtualización basados en los servicios ofrecidos al usuario a través de las plataformas on-line: Un nivel inferior se correspondería con los llamados “museos electrónicos”, los cuales se habrían limitado a digitalizar los folletos informativos tradicionales, sin actividad 2.0 alguna - Incluiríamos en este grupo al Museo de Terra Santa. Señalan, González y Casado, que es posible que produzcan un efecto contrario en el visitante: al encontrar esta una actividad tan pobre y descuidada en la Red, pierde el interés en una visita real. En un nivel intermedio, se sitúan los museos que, al nivel anterior, añaden secciones como la historia del edificio, datos sobre la colección, información relativa a las actividades... etc. incluso enlaces a otras instituciones culturales relacionadas; a ellos se refieren como “museos digitales”; sería este el caso del Museo y colección visitable de San Martiño Pinario y su nueva Web, aunque también del Museo das Peregrinacións e de Santiago, del CGAC, de la Cidade da Cultura de Galicia, del Museo Catedral de Santiago y del Museo do Pobo Galego, los cuales presentan, a su vez, importantes diferencias entre sí. Por último, en un nivel superior de virtualización, plantean el salto a lo que puede ser denominado como “museo virtual”, el máximo, referente a aquellas instituciones que incorporan recreaciones virtuales, servicios al usuario... actividad 3.0, al fin y al cabo.

Años antes, en su trabajo *Aplicaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones al Patrimonio Cultural*, Guevara y Caro (2006) trataban también tres niveles de aplicación de las TIC a las instituciones culturales, los cuales afectan directamente a la gestión de la red social:

- Informatización y digitalización de las colecciones.
- Difusión y digitalización. Creando contenido digital con el fin de alimentar sitios Web, portales, exposiciones virtuales... etc. Incluiríamos aquí perfiles en Facebook o Twitter, por ejemplo.

- Proyectos integrales de digitalización. Que consisten en digitalizar íntegramente toda la colección con el doble fin de catalogar y ordenar, además de difundir y poner a disposición del público general todos los fondos.

Llegados a este punto, y a la hora de abarcar las múltiples posibilidades de integración en el Social Media y aprovechamiento de las TIC que muestran los casos estudiados, los planteamientos propuestos hasta ahora resultan poco precisos. Por ello, se ha considerado oportuno no solo adaptarlos, sino también ampliarlos, dando lugar a un mayor número de matices.

A continuación, se desarrollan ocho grados de integración diseñados exclusivamente para clasificar la actividad en redes sociales, utilizando, además, la Web como punto de partida. En el capítulo I se planteaba ya la posibilidad de que haya llegado el momento de que sean los espacios sociales los que apoyen a la Web, y no al contrario. Sin embargo, en casos como los que nos ocupan, tal evolución todavía no puede producirse debido al estado embrionario que presentan las instituciones estudiadas en lo que a su presencia en el Social Media se refiere.

Integración en redes sociales on-line.	
Definición	Características
Grado 0.	
Se trata del nivel e integración más bajo. Carente de Web propia o presencia secundaria dependiente de otras instituciones.	
En este estadio se enmarcan aquellas instituciones que, más allá de no presentar actividad en el Social Media, tampoco existen en la Red en general. En todo caso contarán con una discreta presencia, siempre en segundo plano y con escasa relevancia, en espacios Web de temática turística o turístico-cultural.	
Grado 1.	
Se corresponde con aquellas instituciones cuya Web forma parte del mundo 1.0, ya sea un espacio propio u oficial, o bien dependiente de otras instituciones. Carecen de presencia TIC.	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentan como espacios estáticos. • No existe intención didáctica, de promoción o difusión del patrimonio cultural que albergan.
	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación, tanto con el público como con otras instituciones, no existe. Sino que es completamente unidireccional. • Empiezan a aparecer en espacios 2.0 como Wikipedia, pero sin relevancia ni rigurosidad alguna.
Grado 2.	

<p>Se mantiene el espacio Web 1.0, pero se inicia el camino hacia el mundo 2.0 a través de la apertura de perfiles en las redes sociales más comunes: Facebook y Twitter. Sin embargo, serán o bien páginas estáticas en Facebook, o bien perfiles sin actividad o muy irregulares en el tiempo.</p> <p>En esta situación se encuentran instituciones como el Museo de Terra Santa o el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares. Los cuales cuentan con el matiz de no contar con Web propia.</p> <p>Se correspondería con el nivel de virtualización inferior del que hablan González y Casado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carente de estrategia previa, por lo tanto, no presentarán tampoco una actividad regular. • La didáctica o la promoción y difusión del patrimonio no se contemplan. • Se trata de una comunicación completamente unidireccional: la institución envía un mensaje que el público debe asumir. • No existe relación alguna con otras instituciones. • La presencia en espacios como Wikipedia aumenta su rigurosidad.
---	---

Grado 3.

<p>El espacio Web se acerca al 2.0, aunque todavía no llega a alcanzarlo.</p> <p>Se crean perfiles en redes sociales, aunque al no existir un estudio previo de la plataforma, algunos caen en desuso.</p> <p>En este nivel puede enmarcarse el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario y su actividad según el seguimiento realizado en el año 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No presenta una estrategia definida, aunque existe una regularidad de publicación incipiente. • La didáctica e intención de promoción y difusión del patrimonio comienzan a estar presentes, pero se mantienen en un segundo plano, teniendo la actitud informativa todo el protagonismo. • Se mantiene completamente unidireccional. • Inicia contactos esporádicos con otras instituciones, pero sin demasiada relevancia.
--	---

Grado 4.

<p>Se alcanza la Web 2.0. Desde ella comienzan a aparecer hipervínculos que dan acceso a perfiles activos en redes sociales.</p> <p>A pesar de que sigue siendo posible que algunos perfiles creados se abandonen, aquellos que se ha decidido utilizar están siempre activos.</p> <p>Es el aplicable al Museo das Peregrinacións e de Santiago y se correspondería con el nivel intermedio de González y Casado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de no contar con una estrategia definida, presenta cierta periodicidad en las publicaciones, aunque se mantiene todavía irregular. • La Interpretación del Patrimonio Cultural aplicada a la didáctica con el objetivo de llevar a cabo una correcta promoción del patrimonio sigue siendo una asignatura pendiente. • Se inicia una interacción con el público, aunque no alcanza la bidireccionalidad del mensaje. • Lo mismo sucede con la relación con otras instituciones, que cada vez es más habitual, aunque todavía se enmarca en iniciativas concretas y limitadas en el tiempo
---	--

Grado 5.

Se mantiene en la Web 2.0 y comienzan a explorarse nuevas posibilidades.

En este estado se encuentran la mayoría de las instituciones estudiadas: el CGAC, el Museo Catedral de Santiago, el Museo do Pobo Galego, y, casi en un grado 6, encontraríamos a la Cidade da Cultura de Galicia.

- Existe ya una planificación estratégica, aunque esta no es completa, pues únicamente se contempla a corto-medio plazo. El planteamiento a largo plazo existe, pero es, todavía, embrionario. La regularidad en las publicaciones es la norma.
- Didáctica, promoción y difusión intentan ser tenidas en cuenta, pero todavía no se consigue desarrollarlas.
- Se acerca a la bidireccionalidad del mensaje, aunque no se alcanza todavía.
- La relación entre instituciones se mantiene prácticamente como en el nivel anterior: enmarcada en iniciativas concretas y de forma esporádica, aunque aumenta su calidad y frecuencia.

Grado 6.

Cuenta con una planificación completa a corto-medio-largo plazo: se han estudiado el público, la capacidad de dedicación de la institución y la herramienta; por lo que todos los perfiles abiertos presentan una actividad regular y bien gestionada donde se contemplan los criterios establecidos en el capítulo II de esta tesis:

Es el nivel que es necesario alcanzar para considerar que se está llevando a cabo un trabajo aceptable en términos de comunicación museística a nivel individual en redes sociales.

La página Web es un espacio 2.0 pleno y desde él se accede, por medio de hipervínculos, a diferentes perfiles en redes sociales, todos ellos activos.

Una vez alcanzada y afianzada esta posición, se seguirá avanzando hacia un grado de dedicación ideal.

- Estrategia, periodicidad y dinamismo de las publicaciones.
 - Capacidad didáctica y contenidos culturales e histórico-artísticos.
 - Comunicación bidireccional con el público objetivo.
 - Capacidad de promoción y difusión del patrimonio cultural utilizando técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio unidas al marketing cultural.
 - Capacidad de interacción regular con las instituciones culturales del entorno y aquellas de similar índole.
 - Capacidad de trabajo colectivo entre los distintos perfiles abiertos en redes sociales.
 - Transparencia e interacción con la realidad social cercana.
-

Nos encontramos ya ante un espacio Web 3.0, con una planificación completa y completamente multidireccional, donde las redes sociales forman parte de un todo comunicativo con el público objetivo y las demás instituciones culturales del entorno.

El marketing y la difusión cultural se unen para alcanzar el propósito de la correcta promoción del patrimonio, estando todas las plataformas comunicadas entre sí, sirviendo no solo la Web de apoyo a las redes sociales, sino también, al contrario.

Se corresponde este con el nivel superior tratado por González y Casado.

Tabla 16. Partiendo de un grado 0 de integración en redes sociales, se presenta la posibilidad de avanzar de manera progresiva hacia la integración total de estas herramientas en la estrategia de marketing de la institución cultural.

Como se puede observar, aun habiendo multiplicado los posibles grados o niveles de integración, los matices siguen estando presentes y existe la posibilidad de que una institución se encuentre a medio camino entre uno estadio y otro, tal como sucede con la Cidade da Cultura de Galicia, clasificada en un grado 5, pero con ciertas características propias del grado 6. En este sentido, hay que recordar que la base teórica debe ser siempre el punto de partida, pero una estrategia coherente en marketing cultural debe ser flexible y moldeable en base a las necesidades y circunstancias propias de cada realidad.

Esta tesis se centra en el estudio de ocho instituciones culturales de Santiago de Compostela, que, si bien presentan múltiples aspectos comunes en lo que concierne a su contexto cultural o geográfico, también cuentan con numerosas características propias que las diferencian entre sí y no deben ser perdidas de vista. Cada uno de estos espacios presenta una capacidad de trabajo diferente, con un material destinado a su difusión diferente, y un equipo humano, también, diferente. Como se ha señalado ya en varias ocasiones, no pueden ser iguales las publicaciones del Museo y colección visitable de San Martiño Pinario que las del CGAC, ni las de la Cidade da Cultura de Galicia que las del Museo do Pobo Galego. La institución, el museo, nunca debe dejar de ser coherente con su idiosincrasia, pero ello no implica la incapacitación para la relación entre unos espacios que comparten territorialidad, público y contexto.

2.1.2. Público objetivo y cómo comunicarse con él.

“Público de los museos: son un conjunto de personas unidas momentáneamente en determinado lugar, con ciertas características demográficas, socioeconómicas, culturales, actitudes y valores; que, según sea su motivación, se apropian de un espacio-obra-objeto-oferta cultural a

la cual le dan diversos usos y manifiestos en niveles de participación, determinados por la información-comunicación que exista en el espacio” (Alarcón, 2007).

Los niveles de integración anteriores se plantean como un cambio progresivo para el museo, un proceso que no se vivirá igual en aquellas organizaciones “nativas digitales” o que ya han iniciado el camino hacia el cambio tiempo atrás, a un ritmo u otro, que en aquellas que se han mantenido en un grado 0 o 1, pues no podrán adaptarse a un grado 6 o 7 de la noche a la mañana. En este sentido, tan solo un par de décadas atrás, muchos de nosotros estábamos instalando en nuestros hogares los primeros ordenadores, poco tardó en llegar Internet (Celaya & Roselló, 2016) y lo digital todavía nos parecía sorprendente y fresco. Ninguno hubiésemos imaginado este presente, y no podemos aventurar un futuro en lo que concierne a las TIC. Esta percepción es la que pertenece al público adulto o de mediana edad, al “inmigrante digital”, pero, ¿qué sucede con las nuevas generaciones digitales, las que han nacido al amparo del mundo 2.0? ¿Y con aquellas personas que por desconocimiento o convicción personal no han querido participar de este “nuevo mundo”? El museo, tecnológico, digital o virtual, debe ser el museo de todos los públicos. Es necesario encontrar el modo.

“El público pasa a estar en el centro y se busca mejorar o ampliar su experiencia emocional, estética o intelectualmente, en el espacio digital y ubicuo, y en el tiempo” (Celaya & Roselló, 2016, pág. 158).

Pretender llegar a la totalidad de nuestros seguidores con cada actividad de marketing es prácticamente imposible, especialmente si estamos tratando con el público objetivo de una entidad cultural. Los visitantes potenciales, los usuarios del producto cultura, son demasiado numerosos, se encuentran dispersados en territorialidades diferentes, y tienen caracteres, necesidades y deseos distintos entre sí. Por ello, una propuesta de Interpretación del Patrimonio Cultural no puede enfocarse de igual manera para todos los públicos, sino que necesita establecer matices y diferenciaciones (Consultar Anexo III.).

En *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* el Laboratorio Permanente de Público de Museos del Ministerio de Cultura y Deporte (2008-2009, págs. 15-19) propone diferentes opciones de clasificación del público objetivo de las instituciones museísticas. Esta tesis, teniendo en cuenta la idiosincrasia del campo de trabajo en que se centra, se ha decantado por la que establece la consultora

Morris Hargreaves McIntyre, aunque no pasa por alto otras como las de Doering, Hood, Falk o McCarthy y Jinnett, sintetizadas en dicho estudio.

Según la consultora, “*los visitantes construyen significados a partir de los objetos que ven en su visita al museo*”, lo que lleva inevitablemente a diferenciar al grupo en base a esa experiencia, de manera que, al igual que sucede en los grados de integración en redes sociales del museo, el público también puede evolucionar de un estadio a otro de manera progresiva:

- Curiosos o *browsers*: “*Son aquéllos que seleccionan los objetos que les llaman la atención a su alrededor. Este tipo de visitantes requiere explicaciones de los objetos seleccionados para construir un significado. Si siguen las explicaciones de los demás objetos, podrían llegar a convertirse en seguidores*”.
- Seguidores o *followers*: “*Son aquéllos que seleccionan objetos de acuerdo a los temas que les interesan. Este segmento necesita una narrativa de temas en los que está interesado para construir significados. Se pueden convertir en buscadores si profundizan en aquello que ya les interesa*”.
- Buscadores o *searchers*: “*Son aquéllos que conocen y entienden la temática. Esta tipología busca consumir toda la información disponible del museo. Se pueden convertir en investigadores si buscan fuentes de información más especializadas*”.
- Investigadores o *researchers*: “*Conocen y entienden sobradamente la temática. Este segmento se interesa por la información especializada disponible del museo: colecciones específicas, investigaciones del comisario, etc.*” (Laboratorio Permanente de Público de Museos. MECD, 2008-2009, pág. 17)

Con todo, y a pesar de la adaptabilidad de la clasificación propuesta al terreno 1.0, 2.0 e incluso 3.0, es importante recurrir a los públicos objetivo tradicionales de un museo para no dejar al descubierto al sector más tradicional de visitantes: público cautivo, no cautivo, esporádico, habitual, casual, visitas organizadas, visitante individual, visitas en grupo... y un largo etc. que, en ningún caso, debe ser perdido de vista.

En esta línea, Camarero y Garrido proponen segmentar al público en base a criterios geográficos, demográficos, culturales, de estilo de vida, de comportamiento del visitante, de intención de la visita, incluso en base a su carácter. No se comunicará igual un producto cultura que apele a la nostalgia, que al futuro próximo, ni el que tenga como objeto el arte clásico, que uno que esté compuesto por piezas contemporáneas, tal como se observaba en algunos modelos internacionales y nacionales del capítulo II.

Por otra parte, múltiples estudios avalan el hecho de que quienes se acercan a las instituciones culturales suelen cumplir una serie de premisas: tienen sus necesidades

básicas cubiertas, cuentan con un nivel cultural medio o medio-alto y están condicionados por su contexto social (Alarcón, 2007).

En consecuencia, y teniendo en cuenta lo expuesto, en lo que concierne a este trabajo, se ha considerado oportuno seleccionar como punto de partida un criterio de segmentación geográfico, pues permite abarcar las diferentes tipologías de público propuestas anteriormente.

A continuación, cabe agrupar a los individuos que conforman el público general en grupos homogéneos que serán, a la vez, heterogéneos entre sí. Además, tales divisiones serán variables y se mantendrán vivas: deben ser adaptables y cambiantes según las necesidades específicas de cada acción en redes sociales (Camarero & Garrido, 2004). Para ilustrar mejor a lo que nos referimos, dentro del sector geográfico compostelano pueden encontrarse *followers* y *researchers* a un mismo tiempo, por lo que habrá que diferenciar el mensaje enviado.

No obstante, la ciudad jacobea presenta un problema añadido que debe ser tenido muy en cuenta: el sector turístico-cultural.

“El público objetivo del Museo do Pobo Galego, para los efectos del proyecto museológico y el programa expositivo, es, en primera instancia, el de Galicia. Por extensión, la comunidad Galicia-Norte de Portugal. El público local solo es prioritario, en razón de su proximidad, para la organización de actividades presenciales de educación y acción cultural. El tipo de visitante turístico se considera desde una perspectiva específica en la que cobran mayor relevancia los valores patrimoniales del edificio de Santo Domingo de Bonaval” (Museo do Pobo Galego, 2016).⁹⁸

Tal como apunta Martinell en su artículo *En busca de soluciones transversales. Turismo, cambio y tecnología*, existen instituciones culturales que han situado al sector turístico como público objetivo principal, pues no solo aporta un número más elevado de visitantes, sino que también ayuda a justificar estadísticas de rentabilidad económica. Hace hincapié en el hecho de que *“cuando casi el 90 por ciento de los asistentes a museos de la ciudad son turistas, estamos entrando en una crisis de modelo y su función social”*

⁹⁸ Consultar Anexo II. 2. “Encuesta y entrevista personal a responsables de los museos de Santiago de Compostela objeto de estudio”.

(Martinell, 2016, pág. 91). Si trasladamos estas palabras al caso de Santiago de Compostela, es imposible no reparar en el tipo de visitante que accede a nuestros museos:

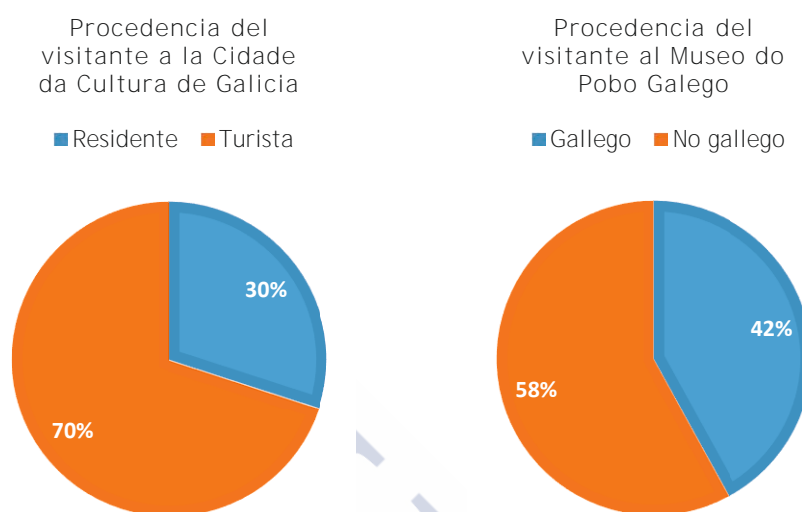


Gráfico 9. Gráficos que ilustran la procedencia de los visitantes a dos de las instituciones culturales más representativas de la ciudad. En ambos casos destaca un predominio claro del visitante foráneo. Fuente: Departamento de marketing y comunicación de la Fundación Cidade da Cultura de Galicia y Subdirección del Museo do Pobo Galego. Consultar Anexo II. 2.

Así, la institución cultural compostelana se encuentra en la tesitura de enfrentarse a la posible pérdida de sentido y valor cultural entre sus ciudadanos; pues es bien cierto que la ciudad apostólica se encuentra ante un grave problema en lo que al sentimiento de pertenencia cultural se refiere: como se observa en los gráficos presentados, muchos compostelanos no acceden con regularidad a las instituciones culturales o museos de su ciudad porque, tal como se señala en capítulos anteriores, las consideran un producto turístico, y no propio, como debería ser.

“Existe una paradoja cuando un museo que representa la expresión simbólica de unas identidades culturales se pone al servicio del turismo: los planteamientos clásicos sobre las funciones políticas del patrimonio como estrategias de cohesión social, compartir la memoria colectiva y su imprescindible función educadora entran en tensión (y a veces contradicción) con los hechos observados” (Martinell, 2016, pág. 92).

2.1.3. Definiendo una territorialidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, si establecemos una segmentación del público objetivo en base a un criterio geográfico, antes de seleccionar una estrategia de marketing debemos comenzar por estudiar la manera en que se distribuye la población del entorno, pues esta también determina a la institución cultural (Colbert & Cuadrado, 2003).

En primer lugar, el museo debe dirigirse a la sociedad que lo alberga, en este caso, a la ciudad de Santiago de Compostela y los territorios urbanos y rurales colindantes influenciados por la misma. A partir de ahí, una vez creado el sentimiento de pertenencia comentado anteriormente, la comunicación debe ir medrando hacia territorialidades mayores.

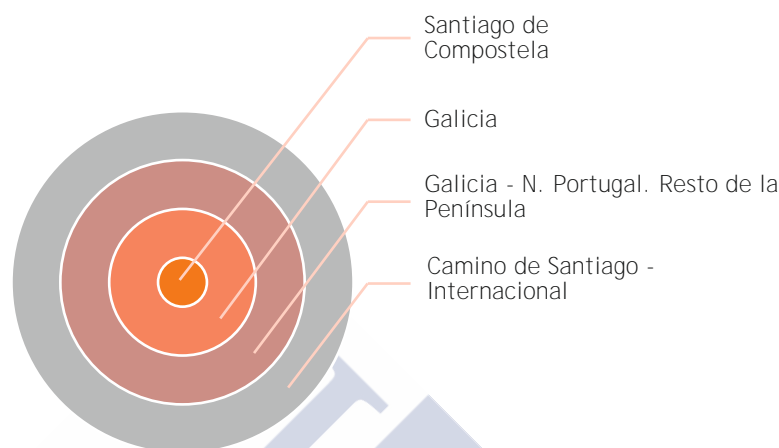


Gráfico 10. Territorialidades tenidas en cuenta para la segmentación del público objetivo (Centro: de mayor relevancia).

Pero a la hora de establecer segmentos de público en base a la territorialidad debe tenerse en cuenta la relevancia del sector turístico, por ello, se ha recurrido a los datos aportados por el Centro de Estudios Turísticos de la USC en su *Estudo da caracterización da demanda turística de Santiago de Compostela. Ano 2015* (CETUR, 2015). Según este, el lugar de procedencia del visitante a Santiago de Compostela, y, por lo tanto, actualmente usuario potencial de las instituciones culturales y sus redes sociales es, porcentualmente:

- 5,8%. Galicia.⁹⁹
- 43,3%. España.
 - Dentro de este segmento, la comunidad gallega aportaría un 11,8%,¹⁰⁰ siendo Madrid (15,6%) y Andalucía (14,2%) las principales comunidades de procedencia del turista español.
- 34,5%. Resto de Europa.

⁹⁹ Del cómputo global.

¹⁰⁰ Del cómputo nacional.

- Portugal se sitúa como el tercer país emisor de visitantes, pues envía a Santiago de Compostela un 4,6% del turismo europeo. Sólo por detrás de Alemania, con un 8,3% y Reino Unido, con un 4,9%.
- 16,4%. Resto del Mundo.

Por otra parte, cabe tener muy en cuenta los datos aportados en los siguientes gráficos del estudio de la USC:

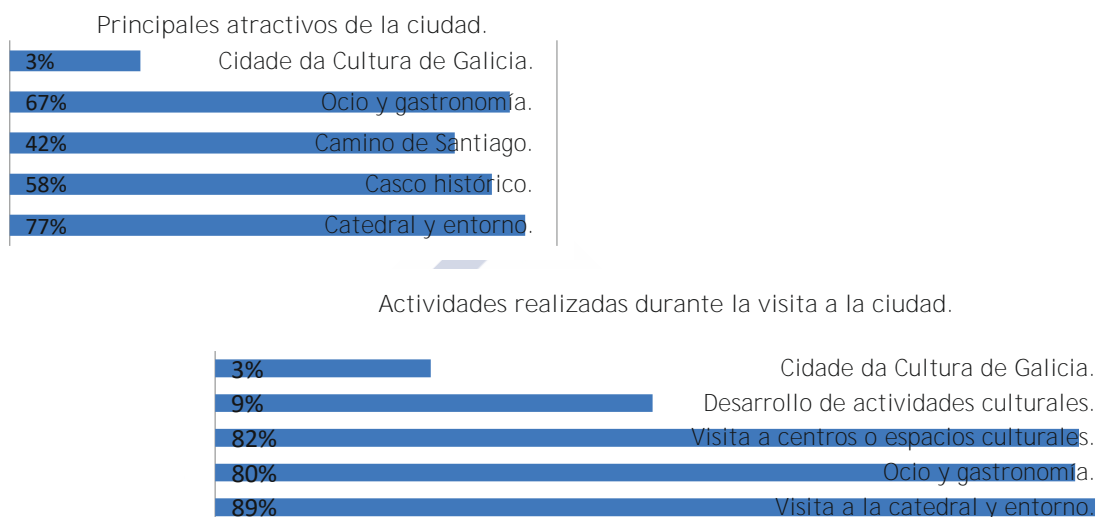


Gráfico 11. Principales reclamos de Santiago de Compostela y actividades realizadas durante la visita. Tengamos presente que las instituciones culturales que ocupan este estudio, a excepción de la Cidade da Cultura de Galicia, pertenecen, potencialmente, a los segmentos del entorno catedralicio y al conjunto histórico de la ciudad (CETUR, 2015, págs. 17-25).

Con respecto a la afluencia de visitantes a los espacios estudiados en capítulo III, los datos que aporta el Centro de Estudios Turísticos son:

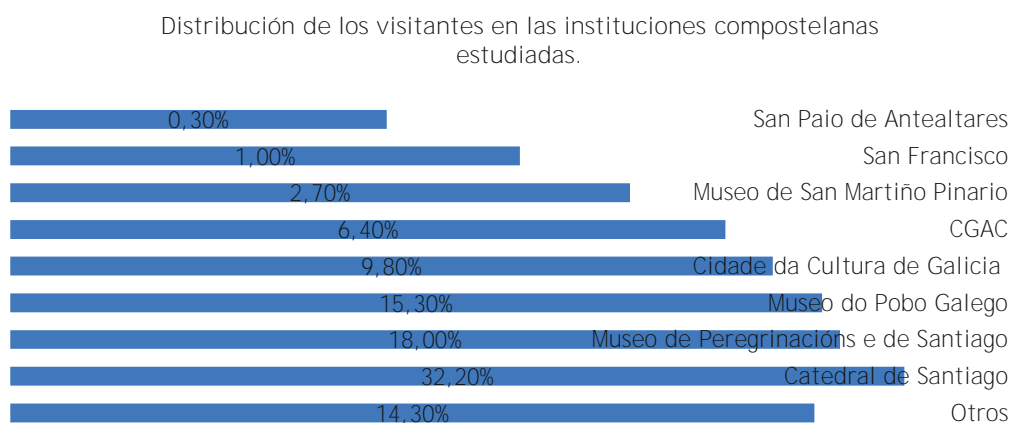


Gráfico 12. Porcentaje de visitas a los museos de Santiago de Compostela (CETUR, 2015).

En lo que concierne este último gráfico, cabe hacer alguna puntualización importante: En primer lugar, cuando el estudio citado hace referencia a la Cidade da

Cultura de Galicia, lo hace como conjunto, no en lo que concierne únicamente al Museo Centro Gaiás, con lo que no estaríamos hablando de un porcentaje real de visitantes a sus exposiciones, sino más bien de datos aproximados.¹⁰¹ Lo mismo sucede con el caso de San Francisco, pues hace referencia a todo el conjunto monástico, no solo al espacio museístico de Terra Santa; y con la Catedral de Santiago, donde no se especifica si se refiere al conjunto catedralicio completo, únicamente al museo o si incluye el claustro, las visitas a las cubiertas y el Pórtico de la Gloria junto con el Palacio de Xelmírez.

Teniendo estos datos en el punto de mira, se ha procedido a estudiar al público objetivo en base a cuatro territorialidades que se han entendido como clave, y cuyas relaciones deben tener reflejo visible en el Social Media de los museos de la ciudad:

Santiago de Compostela.

El Ayuntamiento de Santiago de Compostela (casco histórico, Ensanche y barrios colindantes, además de a las 29 parroquias rurales) cuenta, según el padrón municipal del año 2014, con cerca de 96.000 habitantes. Sin embargo, debido a la gran cantidad de población flotante, de la cual la mayoría son estudiantes universitarios, es posible que esté cerca de alcanzar los 130.000.

Existe, además, un condicionante cultural importante, que viene marcado por la presencia de la Universidade de Santiago de Compostela, la cercanía de la Universidade da Coruña, y la influencia de espacios destinados a la cultura como museos, salas alternativas, asociaciones, centros de enseñanza... los cuales tienen como finalidad:

“El fomento de la creación y de la producción artística y cultural propia, centrada en Compostela con el propósito de conformar una base sólida que impulse el sector de la creatividad como uno de los pilares del desarrollo cultural, humano y económico de Santiago” (Ayuntamiento de Santiago de Compostela, s.f.).

Por otra parte, el hecho de que fuese aquí donde aparecieron los primeros espacios culturales gallegos, hace que la ciudad cuente con una infraestructura óptima para la actividad cultural que debe ser aprovechada.

¹⁰¹ Es este el mismo criterio que se ha mantenido para este estudio, ya que en su estrategia comunicativa en redes sociales la institución funciona como un “todo” multidisciplinar. No sucede lo mismo en los casos del Monasterio y el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario o la Catedral de Santiago de Compostela y su museo, que sí se han diferenciado en Facebook y Twitter.

A la demografía y la cultura deben añadirse los condicionantes sociopolíticos: Santiago de Compostela es la capital político-administrativa de la Comunidad Autónoma, en ella tienen sede el Parlamento de Galicia y el Gobierno de la Xunta de Galicia. Ello implica una gran influencia en el empleo, la economía urbana y el nivel adquisitivo del habitante compostelano. Además, la capitalidad política ha erosionado la imagen inicial de ciudad eclesiástica, presentándose en la actualidad como un espacio de servicios especializado en el turismo cultural (García Vázquez, 2009).

Evidentemente, esa condición de ciudad de peregrinación a nivel religioso y de destino turístico-cultural es lo que más define la identidad de sus espacios museísticos y el público al que deben dirigirse. Es necesario hacerse con la comunidad que alberga la institución, y, para ello, debe recurrirse la comunicación directa de la que se ha venido hablando hasta ahora, no sólo con el público, sino también entre los espacios culturales de la ciudad. A través de las redes sociales on-line y la conversación generada se intentarán localizar las demandas del habitante compostelano, reconociendo las carencias de las instituciones y pudiéndose tomar medidas particulares y conjuntas de forma inmediata. Todo ello tendrá lugar en un marco comunicativo multidireccional entre público-Institución y viceversa, público-público, e institución-institución.

Galicia.

Alcanzado el habitante compostelano y modificada y mejorada su percepción de las instituciones culturales que nos ocupan se dará un paso más:

Tal como hemos visto, según el Centro de Estudios Turísticos de la USC (CETUR, 2015) en el año 2015, el 11,8 % de los turistas españoles de Santiago de Compostela fueron de procedencia gallega, por debajo de Madrid: 15,6% y Andalucía: 14,2%. Teniendo en cuenta el referente cultural que es la ciudad jacobea para toda Galicia, este porcentaje se torna, en cierto modo, bajo. Los condicionantes culturales y las mejoras en los sistemas de transporte parecen no ser suficientes para atraer en masa al público de la propia Comunidad Autónoma.

En esta línea, una estrategia adecuada de comunicación con este segmento de público es la de establecer relaciones a través de las redes sociales entre las instituciones compostelanas y otras de igual o similar índole situadas en el resto de territorio gallego. Abrir el nicho cultural compostelano a toda Galicia facilita la circulación de información y establece una relación directa con el resto de sectores culturales a través de temas de interés común, ampliando el discurso cultural y atrayendo nuevo público.

Relación de Galicia con el Norte de Portugal y resto de la Península Ibérica.

Tal como señala Pardellas *“La vecindad de lugares con características físicas semejantes debe tenerse muy en cuenta”* (2006), al tiempo que no se debe pasar por alto que en los últimos años, probablemente motivada por la globalización, la cooperación entre entidades territoriales transfronterizas ha ido experimentando importantes cambios; sobre todo si nos referimos al ámbito de integración en la Comunidad Europea y su contribución a la desaparición de fronteras políticas (Díaz J. A., 2007).

“Los itinerarios culturales ayudan a modificar la escala de evaluación y reconocimiento social del patrimonio cultural y sirven como instrumento para modificar igualmente la identidad de las comunidades locales, revelando una dimensión que trasciende a su significado local y la transforma en expresiones de ámbito universal” (Pardellas, 2006, pág. 68)

En esta línea, el objetivo de impulsar los intercambios transfronterizos de Galicia y el N. de Portugal se sitúa no solo en el espacio económico, sino también en el cultural. No podemos obviar que en O Porto, la Catedral de Santiago de Compostela es, también, un reclamo turístico, gracias, entre otras cuestiones, a las nuevas comunicaciones por tierra, cada vez más eficientes y de mejor calidad. Como hemos visto, Portugal es el tercer país de Europa que más número de visitantes envía a la ciudad jacobea, y, sin embargo, su territorio norte conforma el tipo de público extranjero que más puede identificarse con la cultura compostelana.

Conseguir que la relación comunicativa y cultural fluya entre ambos territorios depende en gran medida de la posible expansión de las relaciones entre instituciones culturales gallego-portuguesas a través del contacto directo que proporcionan las redes sociales-online. De esta manera podrá no solo expandirse el mensaje, sino también surgir la comunicación espontánea entre segmentos de público con intereses comunes cuya actividad on-line tendrá consecuencias en el mundo off-line.

Por otra parte, en lo que se refiere al resto de la Península Ibérica y ya dentro del territorio nacional, cabe apuntar que todas las Comunidades Autónomas envían turistas a Santiago de Compostela en mayor o menor medida, estando Madrid, Andalucía y Cataluña a la cabeza de todas ellas como emisores de turistas. La mejor forma de afianzar el flujo de turismo cultural español es, sin lugar a dudas, la participación activa en iniciativas colectivas como Museum Week o el Día Internacional de los Museos, aprovechando los puentes conversacionales que tienden las temáticas o *hashtags* comunes

para establecer contactos directos y eficientes con instituciones culturales de regiones diferentes, pero con identidades similares y múltiples aspectos en común.

Camino de Santiago – Internacional.

Evidentemente, el producto Camino de Santiago a nivel internacional no pasa desapercibido en este estudio. Una vez desarrollados los demás campos de trabajo, poniendo especial ahínco en solventar las carencias de los dos primeros niveles de territorialidad, es el momento de reimpulsar las relaciones on-line con páginas y perfiles en redes sociales que conciernen al ámbito de la peregrinación. De esta manera, el Camino y sus diferentes itinerarios, actuará como trampolín para establecer relaciones internacionales con otras instituciones cuya idiosincrasia pueda resultar cercana a la que nos ocupa. Debemos aprovechar la ventaja que proporciona en Social Media el contar con un enlace con identidad propia y una infraestructura previa tan fuerte.

Tal como se puede observar, todo radica en la relación directa con el público a la vez que entre instituciones culturales. Cuando esto último se produce, el rango de influencia cultural aumenta exponencialmente. Crear murallas en aras de la competitividad en la era de la globalización parece caer en el absurdo, los nichos culturales carecen de sentido, es necesario caminar hacia la comunicación global, organizada jerárquicamente y cuidando del depositario último del bien cultural, en este caso el ciudadano de Santiago de Compostela.



Gráfico 13. Comparativa de la distribución del público objetivo segmentado según territorialidad del Museo Catedral de Santiago (Izquierda) y el CGAC (Derecha), ordenado según prioridad (centro: mayor – exterior: menor). Fuente: Dirección del Museo Catedral de Santiago y del CGAC, respectivamente (Consultar Anexo II. 2. Gráficos del 5 al 9.).

Dicho esto, y teniendo en cuenta el estado de la cuestión general y particular de las instituciones objeto de estudio y remitiéndonos a los diferentes niveles de

territorialidad que se han planteado, cabe establecer que el propósito de esta segmentación no es otro que el de generar una comunicación abierta bien orientada.

Muchos de los casos estudiados ya han iniciado el proceso de cambio, por lo que no todos comparten el mismo grado de integración en Social Media ni los mismos niveles de alcance territorial. Esto, que en principio puede parecer una desventaja, no lo es tanto, ya que aquellas instituciones más avanzadas en cuanto al uso de las redes sociales han abierto ya el camino a aquellas que deben comenzar de cero. Aprovechando dicha situación, trabajando en equipo y compensándose unos perfiles con otros, es perfectamente plausible desarrollar a la vez los cuatro niveles de territorialidad establecidos, comunicándose con el público objetivo designado para cada ocasión. Las redes sociales permiten diversificar la atención sin descuidar ninguno de los aspectos señalados y lo anterior, más que una norma, se convierte en todo un plano de posibilidades.

2.1.4. Estrategia.

Considerando ahora cómo abordar la estrategia comunicativa, la institución museística podrá estudiar diferentes tipos de marketing.

Una primera opción es la del marketing de masas. Esta tendencia establece que todo el público objetivo es un usuario o visitante potencial, sin dar lugar a segmentación alguna. Ello implica que, a la hora de llevar a cabo una actividad en redes sociales online, todas las iniciativas irán destinadas al 100% de sus seguidores, utilizando para todos el mismo lenguaje, el mismo tipo de publicación o el mismo tono, independientemente de la temática o tipo de actividad. Si bien es una estrategia válida y de diseño sencillo, esta actitud entraña riesgos; el principal es que no atraerá a grupos específicos con intereses concretos, sino a un tipo de espectador mucho más generalista que no focalizará su atención, puesto que, al no recibir colectivamente el mensaje, acudirán aunados entre el gran público. En esta línea, debemos plantear que, si en Santiago de Compostela la mayoría de los ciudadanos no acuden con regularidad a sus propias instituciones, es posible que el motivo tenga que ver con que no se ha llevado a cabo una campaña de marketing específicamente diseñada para ellos.

La segunda opción es el marketing de segmentación. Se asume ahora que cada segmento de público cuenta con unos intereses determinados enfocados hacia el patrimonio cultural en una línea u otra. Siguiendo una estrategia diseñada *ad hoc* la

institución cultural podrá dirigirse a varios tipos de público a la vez, promocionando diferentes actividades entre diferentes visitantes o usuarios potenciales que puedan estar realmente interesados, y no solo de manera colateral como sucede en el caso del público general.

En tercer lugar, y ligado al modelo anterior, se encuentran el marketing concentrado y el marketing de segmentos de uno. El primero de ellos se centrará en cubrir las necesidades de un único segmento del público objetivo, mientras que el segundo caso se centra en la individualidad. Cabe señalar que las redes sociales on-line proporcionan muchas facilidades a la hora de llevar a cabo un marketing de a uno, aunque dirigido a varios individuos a la vez, pues conducen hacia una comunicación personalizada al proporcionar el contacto directo y sin intermediarios.

Es posible plantear aquí, que lo más adecuado para el modelo compostelano, en lo que concierne al enfoque de su actividad de difusión on-line, es recurrir a una combinación de los tres últimos modelos. Es decir: gracias al Social Media el museo o institución cultural puede comunicarse directamente con el individuo, con varios grupos específicos de individuos, y con segmentos concretos de público objetivo compuestos por varios grupos de individuos, pero coincidentes en sus intereses.

2.1.5. Objetivos cualitativos y cuantitativos.

La comunicación museística a través de las redes sociales presenta múltiples objetivos cualitativos. De ellos, mejorar la calidad de la relación con sus usuarios más cercanos, la comunidad que lo alberga, debe ser prioritario. La realidad es que, a pesar de la posibilidad de trabajo transversal señalada en las líneas anteriores, mientras no se cree en Santiago de Compostela un verdadero sentimiento de pertenencia, las demás territorialidades no pueden desarrollarse plenamente.

Objetivos cualitativos:

- Mejorar la comunicación con el público objetivo, que será directa y multidireccional. Dando así opción a la mejora de la calidad de la experiencia del visitante.
- Contribuir a generar puentes entre el mundo on-line y off-line que sirvan de apoyo a la actividad cultural.
- Mejorar la promoción y difusión del patrimonio cultural que albergan las instituciones compostelanas estudiadas.

- Potenciar la colaboración entre instituciones, lo que aumenta la influencia territorial de las mismas facilitando la expansión del mensaje.
- Abrir el camino a que otras instituciones inicien o mejoren su actividad en el Social Media, participando del canal de comunicación actual, siendo siempre fieles a su identidad.
- Generar nuevas actividades relacionadas con el ámbito cultural de cada institución, pero integradas en la nueva Sociedad de la Información y la Comunicación.
- Demostrar que el valor de los medios sociales, más que en el número de fans o seguidores, se encuentra en el grado de implicación de éstos en las producciones del museo (Del Río, 2011).

Objetivos cuantitativos:

- Al mejorar la experiencia comunicativa on-line se elevan las expectativas con respecto a una visita a la institución. A cuantos más seguidores o personas interactuando con la institución, más visitantes potenciales.
- Aumentar el número de instituciones culturales que colaboran entre sí, generando comunidades activas.
- Aumentar el número de redes sociales activas en los museos e instituciones compostelanas; lo que implica la apertura del abanico de posibilidades de actuación.
- Aumentar el número de iniciativas colectivas.

Finalmente, y sin lugar a dudas, el objetivo principal de toda estrategia de comunicación museística en redes sociales debe ser el de conseguir crear un plan de marketing integral, que contemple la introducción y afianzamiento estas nuevas herramientas y donde la actividad en Social Media sea concebida como parte imprescindible, gracias a la viralidad y capacidad de recuerdo que proporciona.

2.1.6. Riesgos y soluciones a la problemática de la implicación del público. ¿Hasta dónde?

Anteriormente nos hemos referido a los distintos tipos de público segmentado, a la Sociedad de la Información y la Comunicación, a individuos consumidores de cultura caracterizados por el afán de participación individual y colectiva y a instituciones que se

abren camino ante estas nuevas circunstancias, pero no hemos pasado por alto la problemática que conlleva la inclusión del público en el ámbito cultural.

Son muchos los autores que han tratado este tema, y las redes sociales presentarán diversas maneras de atajarlo, tantas como tipos de público albergan. Solanilla (2002), establece cuatro niveles de comunicación con el usuario:

- Nivel 1: Es posible que el usuario y el responsable de la Web (en nuestro caso red social) se comuniquen.
- Nivel 2: El usuario empieza a participar de algunas actividades, siempre propuestas por el emisor del mensaje y siguiendo las pautas que éste establece.
- Nivel 3: El usuario puede generar contenidos de forma controlada.
- Nivel 4: El usuario se convierte en coautor de los contenidos de la Web (o red social), incluso puede modificar la información inicial ofrecida por la institución emisora del mensaje.

Partiendo de ello, en primer lugar, es importante asentar la responsabilidad de la institución cultural a la hora de establecer un límite a la participación activa del visitante. Si bien el museo o institución cultural tiene que participar de la sociedad y de su contexto, también debe elaborar unas normas que le permitan mantener, de alguna manera, el control, evitando problemáticas tales como intrusismos profesionales, consecuencia de llamamientos al público, o la vulgarización del mensaje.¹⁰²

Como se ha visto, el marketing actual se caracteriza por la personificación de la oferta, pero entraña riesgos, la pregunta siempre presente es: ¿Estamos desvirtuando la condición de la cultura y el arte como expresiones de nuestro pasado y presente para convertirla en un producto diseñado por y para ser vendido?

El objetivo de incluir al público debe ser claro, y estar definido: Comunicar - escuchar. Pero, sobre todo, debe estar en relación directa con los objetivos específicos de la institución cultural, de manera que se enriquezca el impacto de la misma. Debe ir siempre apoyado en los modelos tradicionales de gestión y toma de decisión, aunque estos se vayan actualizando y adaptando a las circunstancias evitando la trivialidad o infantilización; la institución cultural comunicativa, activa, multidisciplinar y multidireccional debe ser fiel al sentido y forma del museo original.

¹⁰² Ejemplo de este tipo de debate es el artículo *Acusación particular: Miradas ¿Fomento de la participación o de la injerencia profesional?* publicado en 2013 en *Miradas desde la Copa. Portal de Comunicaciones y Patrimonio Cultural* (Mateos, 2013).

2.2.Trabajo en bloque. Necesidad de asociación en redes sociales, combinando el trabajo independiente con el colectivo.

“La comunicación institucional se configura como una mediación entre la institución y el público o públicos a los que se destina el mensaje. El trabajo de la comunicación está entrecruzado, es decir, se mueve en el escenario de una concentración de intereses de públicos diferentes: el público interno de la institución; la propia institución; y los públicos externos que serán, de acuerdo con la naturaleza de la institución, más o menos fragmentados: potenciales clientes, anunciantes, patrocinadores, organismos públicos, creadores de opinión, medios de comunicación, inversores, legisladores, organismos profesionales” (Soria, 2004, pág. 216).

Podemos definir la comunicación institucional como aquella actividad comunicativa que se lleva a cabo de manera organizada por una institución y que va dirigida al entorno social que la alberga. Su propósito será el de establecer relaciones con el público objetivo, pero también con otros espacios de su entorno o con los que comparta características. A lo largo de las siguientes páginas se procurará mejorar la comunicación institucional actual de Santiago de Compostela a través del Social Media, pero para ello es necesario generar contenidos de interés y fomentar la participación equitativa, pues estas herramientas constituyen un terreno informal de comunicación en un espacio público. Sin embargo, Viñarás y Cabezuelo (2012) tienen en cuenta que entrar a formar parte de las redes sociales on-line implica un reto a nivel corporativo e institucional donde existe la posibilidad de perder el control y no todas las instituciones culturales están dispuestas a exponerse de la misma manera.

Esa pérdida de autoridad es, precisamente, lo que se tratará de evitar ajustando el mensaje de las instituciones culturales al espacio 2.0 no solo revisando los textos en fondo y forma, sino también la función de los mismos. Diseñando una estrategia previa y conociendo en profundidad la herramienta con la que se haya decidido trabajar, en este caso Facebook y Twitter, la institución cultural o museo formará parte de la actualidad comunicativa de manera medida y controlada, nunca dentro del libre albedrío que puede ofrecer un perfil personal de cualquier otro usuario.

2.2.1. Crear comunidad.

Ya se ha dicho que los medios de comunicación de masas, y, especialmente, las redes sociales, tienen entre sus funciones principales la de crear comunidad en torno a temas de interés común, eso es lo que les otorga sentido y funcionalidad. Sin embargo, tal como se ha demostrado, las instituciones culturales compostelanas y su actividad en

Red presentan múltiples insuficiencias en este sentido; en su mayoría derivadas de carencias estratégicas y de dedicación.

La situación que se ha venido describiendo hasta ahora puede definirse como de déficit conversacional o de compromiso con la comunidad que las rodea. El problema está en que actualmente el uso de las redes sociales en museos de territorialidad reducida como los que nos ocupan, se entiende como un espacio que sirve, en exclusiva, para publicar contenido; un uso autopromocional individual que debe modificarse hacia la búsqueda de un vínculo más estrecho y multidireccional. La clave está en entender al público no como una masa amorfa, sino como una comunidad activa (Herrera, Requejo, & Ballester, 2015), echar mano de la segmentación geográfica, cultural, demográfica... etc. para poder alcanzar más directamente a un mayor número de personas incidiendo en sus diferentes intereses.

Comunidad es el concepto clave en este capítulo. A la hora de plantear una inclusión real del patrimonio cultural y su promoción en las redes sociales on-line, es necesario tener en cuenta que en ella se basan estas herramientas. La comunicación entre instituciones se conforma como un servicio complementario a la cultura y al visitante, pues no solo enriquece la experiencia de este último, permitiéndole relacionar conceptos transversales procedentes de espacios culturales diferenciados, sino que además atrae su atención y aumenta su curiosidad, con el consiguiente efecto fuera del mundo on-line: el aumento del número visitas y la mejora en la calidad de la experiencia.

La realidad es que, gracias a las comunidades creadas en las redes sociales, el proceso de contextualización de las instituciones culturales sería mucho más sencillo, especialmente en un territorio tan concreto como es la ciudad de Santiago de Compostela. Se trata de, manteniendo la competitividad entre unos espacios y otros, trabajar en equipo para mejorar la situación comunicativa común. La creación de una verdadera red museística de perfiles on-line, unida al trabajo multidisciplinar, nos acercaría mucho al grado 7 de integración en el Social Media propuesto en esta tesis.

Interacción: “*Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones... etc.*” (Real Academia Española, s.f.).

Un buen ejemplo de a lo que nos referimos es el expuesto por Fanjul en la edición digital del periódico *El País*, en marzo de 2015. Hace en él referencia al lema “Cinco

museos, otro Madrid”¹⁰³ que corresponde a la asociación del Museo Lázaro Galdiano, el Museo Cerralbo, Museo Sorolla, Museo de Artes Decorativas y el Museo del Romanticismo; cinco museos con unas características comunes: son pequeños, se contextualizan en residencias del s. XIX, y afirman compartir valores; juntos buscan obtener una “voz más fuerte”, hacerse ver detrás del gran Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.



Ilustración 66. Imagen promocional de la iniciativa madrileña descrita (Fanjul, 2015).

Sin perder de vista este ejemplo de asociación, ¿Por qué no van a agruparse los museos compostelanos, que también comparten contexto y objetivos? La única diferencia entre la asociación sobre la que reflexiona Fanjul y la que más adelante se plantea radica en que, si bien los cinco museos madrileños buscan crear un bloque detrás de otros más grandes y preeminentes, en Santiago de Compostela todos deben estar en a un mismo nivel. Se trata de utilizar la capacidad de llamamiento al público de espacios como el Catedralicio o la Cidade da Cultura de Galicia, para impulsar a otros más desconocidos que pueden resultar tremendamente atractivos para el visitante, creando una comunidad de promoción cultural más fuerte donde la información circule de manera multidireccional entre los diferentes espacios.

Con todo, la necesidad de coordinación entre el mundo on-line y off-line no debe ser dejada atrás, especialmente en los casos de territorialidad tan definida como el que nos ocupa. Se ha señalado, en páginas anteriores, que la estrategia a seguir más recomendable pasa, en primer término, por alcanzar al público compostelano, el depositario principal del patrimonio cultural que albergan las instituciones que hasta

¹⁰³ Se tratan, estas, del mismo conjunto de museos sobre los que se debatía en 2013 en la publicación de Mateos en *Miradas desde la Copa*.

ahora se han venido estudiando; y la manera más acertada de tratar con él es, no sólo utilizar sus mismos canales comunicativos (el Social Media), sino demostrar que lo publicado en la Red toma forma y es tangible en el terreno analógico, en el museo.

2.2.2. Adaptabilidad regional.

No es necesario reiterarse en que las grandes instituciones, cuyo presupuesto humano y económico es mayor, no tendrán problemas a la hora de adaptarse a la situación comunicativa; incluso se encuentran en posición de tratar con soluciones avanzadas a nivel internacional o con el patrocinio de grandes empresas como Google, iniciando su andadura en Google's Art Project o introduciéndose de lleno en los proyectos colaborativos de Wikipedia adoptando la forma de los wikipedistas residentes. El problema llega cuando se trata con espacios culturales reducidos, regionales, o cuya capacidad de absorción de trabajo no es la del Museo Nacional del Prado; son casos como los de las instituciones museísticas compostelanas, las cuales deben recurrir a la asociación y creación de proyectos colectivos que faciliten su localización 2.0 y den acceso y visibilidad a sus colecciones más allá de las iniciativas puntuales que engloban el Día Internacional de los Museos o la Museum Week, procesos estudiados ya anteriormente y que son prácticamente los únicos en los que existe una rudimentaria e incipiente relación en Red entre algunos museos de la ciudad jacobea. Con todo, esta actitud representa una intención, por lo tanto, es un punto fuerte que debe ser explotado y llevado a su última expresión: la comunicación fluida y continuada durante todo el proceso de promoción cultural.

La inexistencia de una estrategia de difusión bien definida desde el origen se traduce, en muchas ocasiones, en la ausencia de apoyo por parte de los usuarios. Si trasladamos el punto de mira a las instituciones de nivel provincial o municipal, a museos más pequeños de bellas artes o arqueológicos, observaremos que no suelen conseguir buenos posicionamientos en los motores de búsqueda (Gómez Vílchez, 2012), especialmente si los comparamos con instituciones dedicadas al arte contemporáneo o más transgresor.

Ello contrasta con el hecho de que, para las instituciones culturales más pequeñas, las redes sociales suponen una oportunidad añadida de establecer lazos con la comunidad que las rodea. Tal como señala Gómez Vílchez, ahora es posible salir del edificio, entrar en otro con un carácter diferente, entablar una conversación y llegar a más tipos de público. Los museos provinciales o municipales se presentan ante nosotros como el

órgano encargado de la defensa del patrimonio cultural de su propia comunidad. A efectos prácticos, su principal labor será la de activar la conciencia ciudadana con respecto a la historia y el patrimonio propios (Rovira, 2012) y la manera idónea de alcanzar tal objetivo es dirigirse al público en el mismo lenguaje y canal comunicativo que este utiliza en su cotidianeidad.

Pero a pesar de las dificultades de adaptación a los nuevos procesos, la presencia activa de los museos y los centros de arte de territorialidad regional en la Web Social sí existe, aunque tal actividad no se encuentre, como hemos comprobado, en absoluto regulada. A lo largo de los últimos años, muchas entidades medianas han llevado a cabo una renovación de su presencia on-line (Corbo, 2011), sin embargo, la naturaleza de la relación museo-visitante no ha cambiado tanto: la institución sigue decidiendo por ambos qué, cuándo y cómo se llevan a cabo las acciones comunicativas (Celaya, 2012) y eso no es lo que el público actual necesita.

Teniendo esto en cuenta, responder a la pregunta de en qué ámbito deben ser incluidas las TIC en los museos medianos y pequeños es sencillo: en su totalidad, pues tratamos con espacios de gestión global y multidisciplinar, donde toda la actividad, que se concentra, en ocasiones, en un único departamento o una sola persona, debe ser difundida en el mundo off-line apoyándose en el on-line. No obstante, tal y como se ha venido argumentando, esto último no implica solo a la relación de la institución con su público, sino también a la relación interinstitucional a nivel local, regional y con espacios de similares características que nos puedan permitir ampliar el rango de influencia territorial del mensaje cultural; lo que completa el proceso comunicativo multidireccional que nos ocupa.

Así las cosas, para subsanar la situación actual deberán crearse, previamente, planes de comunicación museística estables e individuales que desembocarán, casi de manera natural, en otros de trabajo común y participación colectiva. Ello allanará el camino para una adecuada participación en iniciativas eventuales de carácter regional o global, facilitando la viralidad y calidad de los mensajes enviados.

3. Propuesta de estrategia de comunicación museística.

Teniendo claro que las redes sociales horizontales o generalistas permiten comunicar y formar comunidades, cabe reiterarse en que también dan la opción de creación de una identidad propia para la institución cultural diseñada *ad hoc* para su relación con el público objetivo. La comunicación directa y multidireccional permite mostrar esa nueva personalidad pasando por alto los canales intermedios propios de los medios de masas tradicionales. Evidentemente no se debe prescindir de estos últimos, pues amplían y facilitan el rango de circulación de información en el terreno off-line; aunque la relación más pura museo-usuario se producirá en el espacio 2.0 – salvando siempre las distancias con la idoneidad de la visita física a la institución, momento en que esta deberá demostrar que, aquello que ha publicado y comunicado en Facebook y Twitter, es real.

Pero para crear esa personalidad, esa imagen en Red, la institución cultural debe recurrir, primero, y de manera individual, a las herramientas que proporcionan estas plataformas; su amplia oferta permitirá generar un lenguaje adaptado y adaptable al gran público, alcanzando a todos sus objetivos por igual. Es, al generar un espacio on-line comunicativamente accesible, cuando realmente se eliminan las barreras físicas o geográficas tradicionales. Gracias a la apertura de perfiles (previo diseño estratégico y definición de objetivos), grupos de intereses similares o páginas de fans, se generarán comunidades en torno al museo o institución cultural titular de la cuenta, otorgando al espacio físico sentido y funcionalidad en su entorno más cercano previamente a la visita. El paso siguiente será ampliar este rango de integración en Social Media de manera progresiva, generando comunidades dentro de comunidades que terminarán por abarcar la totalidad de las relaciones entre instituciones culturales de, por ejemplo, una ciudad.

3.1.Estrategia de comunicación museística individual previa.

A continuación, se propone una nueva perspectiva de análisis del estado de los perfiles individuales en Facebook y Twitter de las instituciones compostelanas seleccionadas, teniendo de nuevo en cuenta sus diferentes sistemas de gestión: pública, religiosa y privada. Se ha establecido, en base a su grado de integración en redes sociales, una posible estrategia de comunicación museística a nivel particular y de desarrollo

gradual que les permita alcanzar una situación de idoneidad comunicativa, o lo que es lo mismo: un grado 6-7 de integración en Social Media.



Gráfico 14.

3.1.1. Instituciones dependientes de la Administración Pública.

Este tipo de museos o instituciones culturales dependen orgánicamente de la Administración, por ello, no gozan de autonomía total en lo que a su gestión se refiere. Su estructura interna suele ser similar en todos los casos: piramidal y jerárquica, de manera que en el vértice se situará el director, habitualmente un funcionario de carrera nombrado por el organismo del que dependa la institución, que en ocasiones dispondrá de un consejo asesor formado, en el mejor de los casos, por profesionales independientes, cuya misión es representar al conjunto de la ciudadanía a la que la organización sirve, ya que, no olvidemos que las instituciones públicas tienen como fin último servir al pueblo.

La financiación de estos espacios proviene eminentemente del ente tutelar, elemento determinante de la falta de autonomía señalada anteriormente. Este hecho suele limitar la libertad de movimientos, condicionando su trabajo y, en ocasiones, limitando su eficacia (Ballart & Treserras, 2005, pág. 120), por eso la coordinación entre los organismos públicos que afectan al museo es imprescindible. De no contar con ello, cualquier intento de diseño estratégico de comunicación a largo plazo resultaría fallido.

Teniendo esto en cuenta, cabe estudiar el estado actual en redes sociales de las instituciones culturales dependientes de la Administración pública de Santiago de Compostela seleccionadas en esta tesis, cuyo seguimiento se ha mostrado en páginas anteriores:

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo - bilingüismo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones ¹⁰⁴	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ¹⁰⁵
Dependientes de la Administración Pública:								
<i>Museo das Peregrinacións e de Santiago</i>			X			X	-	X
<i>CGAC</i>	X		X ¹⁰⁶			X	X	X
<i>Cidade da Cultura de Galicia</i>	X	X	X	X	X	X ¹⁰⁷	X	X

Tabla 17. Estado de la cuestión de las instituciones culturales dependientes de la Administración Pública. Datos procedentes del último período de seguimiento en el año 2016.

Remitiéndonos los datos aportados por el capítulo anterior, cabe señalar, en primer lugar, que en lo que concierne a la estrategia comunicativa en redes sociales, El Museo das Peregrinacións e de Santiago presenta importantes carencias, cuya consecuencia directa será la ausencia de dinamismo que consiga llamar la atención del público objetivo sobre los demás *post* que aparezcan al mismo tiempo en el espacio 2.0 seleccionado. Paradójicamente, es cierto, y ya se ha puesto de relevo con anterioridad, que es de los espacios con más éxito entre sus seguidores.

Más grave se presenta la situación general sobre los planteamientos didácticos y el tratamiento de contenidos, pues solo la Cidade da Cultura de Galicia presenta interés en su aplicación. La didáctica es uno de los elementos clave de la comunicación entre el museo y sus potenciales usuarios, que tienen el derecho de conocer y comprender qué es lo que alberga y representa el edificio, especialmente cuando se trata de arte contemporáneo, dada controversia que suele generar. Si esto no se transmite correctamente al público, los demás esfuerzos serán en vano, pues estamos tratando con una de las funciones principales del museo.

¹⁰⁴ En este caso, fuera del marco del DIM Compostela

¹⁰⁵ Publicaciones con referencias directas a la gestión interna de la institución, así como a la situación sociocultural más actual, de apoyo a víctimas de enfermedades o conflictos bélicos... etc.

¹⁰⁶ Aparece una tendencia hacia el bilingüismo interesante, regular en Facebook, pero irregular en Twitter.

¹⁰⁷ En este caso, establece contacto con medios tradicionales on-line, y empresas del sector turístico o cultural.

En cuanto a la capacidad de adaptación comunicativa a los diferentes tipos de público y el uso del gallego y castellano a partes iguales, el Museo Peregrinacións e de Santiago continúa siendo un modelo a seguir por su uso riguroso de ambas lenguas, mientras que el CGAC, centro gallego de creación artística contemporánea, pasa por alto la cooficialidad lingüística en Twitter, aunque sí la utiliza en su perfil de Facebook.

Que la bidireccionalidad de la comunicación da pie a una correcta promoción y difusión del patrimonio, sobre todo si tiene lugar un apoyo en las técnicas propias de disciplinas como la Interpretación del Patrimonio Cultural es algo que ha sido mencionado anteriormente. En este sentido, únicamente la Cidade da Cultura de Galicia se acerca a la idoneidad comunicativa, mientras que ni el CGAC ni el Museo das Peregrinacións e de Santiago hacen uso de ella.

Justo lo opuesto sucede si reparamos en lo que a la comunicación interinstitucional se refiere, pues la Cidade da Cultura de Galicia se mantiene siempre en un apartado completamente independiente con respecto al resto de instituciones compostelanas, ausentándose de proyectos comunicativos comunes como es DIM Compostela. Con todo, sí presentará actividad con otros organismos, especialmente aquellos de índole turística.

En lo que respecta a la coordinación entre diferentes plataformas on-line, CGAC y Cidade da Cultura de Galicia son ejemplos a seguir, pero no sucede lo mismo con el Museo das Peregrinacións, pues este no cuenta con un perfil en Twitter; una carencia que debe ser solventada a corto plazo, pues implica dejar desatendido un amplio campo de trabajo.

Finalmente, cabe destacar la transparencia y conciencia social que presentan las tres instituciones estudiadas. Teniendo en cuenta que se tratan de centros de administración pública, su actitud en lo que concierne a transmitir cómo se produce la gestión interna y la capacidad de humanizarlas otorgándoles rostro y pensamiento crítico, se conforma como una actitud imprescindible a seguir.

Planteada la situación, ¿cómo serán alcanzados los objetivos propuestos en el apartado 2. “Objetivos y propuesta de dinamización final”? Sin duda alguna, el primer paso será generar estrategias individuales coordinadas, teniendo siempre presente que el público objetivo de las mismas será común: el habitante compostelano, aunque no se pasará por alto la idiosincrasia que determina a cada institución. Una vez alcanzado este, la territorialidad de las acciones en redes sociales se irá ampliando gracias a la comunicación multidireccional desde el ámbito gallego hasta el internacional.

Museo das Peregrinacións e de Santiago. Museo de titularidad estatal y gestión transferida a la Xunta de Galicia.

El Museo das Peregrinacións e de Santiago se encuentra en un grado 4 de integración en redes sociales. Ello implica que, a pesar de no contar con una estrategia de comunicación definida, sí existe una intención clara al observarse un ritmo constante incipiente en sus publicaciones y que su relación con el público, aunque todavía muy lejos de la bidireccionalidad/multidireccionalidad idónea, va en el camino correcto. En relación a esto último, en líneas anteriores y en el capítulo III, ya se señalaba que, de las instituciones compostelanas estudiadas en Facebook, esta es una de las que más éxito tienen entre sus seguidores. Una de las razones que podría justificar tal actitud por parte del público objetivo radica en el perfecto uso del bilingüismo. Sin embargo, en lo que respecta a las técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio Cultural aplicadas al ámbito didáctico como recurso comunicativo, esta es una asignatura pendiente.

Para alcanzar el grado 6 y mejorar su estrategia de comunicación museística, deberán darse los siguientes pasos:

- La planificación estratégica debe ser completa, es decir: debe contemplarse una actividad a corto-medio-largo plazo.
- Debe incluir programaciones internas y específicas para las redes sociales; tal como se señala en páginas anteriores, un buen recurso son las efemérides, piezas del mes... etc. Con esto último se dará paso a la presencia de su colección en estas plataformas, actualmente ausente.
- La periodicidad de las publicaciones debe ser regular y abarcable. El Museo das Peregrinacións e de Santiago cuenta con unos seguidores fieles, por lo que tiene la obligación de identificar el ritmo que dicho público demanda y adaptarlo a sus posibilidades humanas y de gestión. El silencio periódico en el Social Media ya no es justificable.
- Los seguidores del museo buscan interactuar con el: realizan comentarios y comparten sus publicaciones. Para alcanzar la bidireccionalidad/multidireccionalidad del mensaje, esta interacción debe ser recíproca. Ello implica no solo un “efecto respuesta”, sino también la interpelación directa al público.
- Los primeros pasos hacia la comunicación con otras instituciones se inician al compartir publicaciones de manera esporádica y al participar en iniciativas

como DIM Compostela o Museum Week; sin embargo, es necesaria una colaboración realmente activa y más constante, a la altura de instituciones similares como es el caso del Museo de Almería, ejemplo a seguir en este tipo de iniciativas.

- Actualmente, el perfil en Facebook del Museo das Peregrinacións e de Santiago se dirige a sus seguidores como una masa homogénea, carente de segmentación en todos los casos. Una vez que se haya diseñado una programación interna, será necesario definir a qué sector del gran público va a dirigirse cada iniciativa.
- Definido el público objetivo, el siguiente paso es adaptar el mensaje. Recurrir a disciplinas como la Interpretación del Patrimonio es imprescindible a la hora de llevar a cabo la función didáctica de la institución: transmitir los bienes culturales que albergan, su cometido social y su relevancia para con la comunidad que rodea al museo.
- Al uso modélico del bilingüismo deben sumarse otras lenguas extranjeras, especialmente debido a la cantidad de visitantes extranjeros que acuden a la institución.
- Es imprescindible la apertura de un perfil en Twitter, pues la brevedad e inmediatez de sus mensajes proporcionan un campo de trabajo actualmente desatendido.
- Finalmente, el Museo das Peregrinacións e de Santiago debería sumar a sus programas acciones coordinadas entre el mundo on-line y off-line

Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC). Titularidad autonómica.

El CGAC se encuentra, según la investigación desarrollada, en un grado 5 de integración en redes sociales. Su planificación estratégica contempla, todavía, un plazo corto-medio, aunque, en ocasiones, se acerca al largo plazo. Sus publicaciones son habitualmente periódicas y, a la vez, la promoción y difusión del patrimonio cultural que alberga es tenido en cuenta, aunque presenta un matiz importante: el ejercicio de la didáctica que debe mostrar a una institución de estas características no está presente. Sin embargo, presenta una actitud que debe ser entendida como modélica en el ámbito compostelano: la transparencia en la gestión interna. Con ello nos referimos a la actitud tomada en redes sociales con respecto al cambio de directiva y cómo se han ido

comunicando los cambios a través de mensajes oficiales y enlaces con el Diario Oficial de Galicia, tal como puede comprobarse en el capítulo III.

Únicamente le separa un grado de la idoneidad comunicativa en redes sociales (Grado 6), por lo que debe iniciar el camino hacia el cambio. Las estrategias recomendadas para ello son las que siguen:

- En primer lugar, ampliar su planificación para que esta se mantenga de manera constante a largo plazo. Iniciativas como la inclusión de sus ciclos de cine y conferencias en redes sociales, a modo de promoción de los mismos, permiten entrever la intención de llevar a cabo tal mejora, pues demuestra que existe una programación interna.
- Sus perfiles en Facebook y Twitter se acercan a la bidireccionalidad del mensaje, aunque no se alcanza todavía. Es necesario que la institución converse con su público objetivo respondiendo a sus preguntas o interpe­lándolo directamente.
- El paso siguiente al mensaje bidireccional es la multidireccionalidad. Ello va estrechamente ligado a la participación activa en iniciativas de colaboración internacionales, nacionales y regionales en redes sociales que deben contar con una planificación previa. Su participación en DIM Compostela es, más bien, simbólica, mientras que no se inscribe en Museum Week.
- El bilingüismo es una asignatura pendiente en muchas de las instituciones compostelanas estudiadas. El CGAC es un espacio propio de la cultura gallega, por ello, debe hacer uso de la lengua cooficial del territorio de manera regular en todas sus plataformas. En esta línea, dado el carácter internacional de muchas de sus exposiciones, es recomendable la introducción de lenguas extranjeras como el inglés, pues es evidente que facilitan la expansión del mensaje, especialmente contextualizadas en iniciativas internacionales como Museum Week.
- Una vez más, será necesario segmentar el público objetivo de cada iniciativa. Las diferentes actividades de esta institución representan, también, la diversidad de sus potenciales usuarios, y ello debe ser tenido en cuenta a la hora de decir qué lenguaje o estrategia seguir para dirigirse a ellos.

- Introducción de disciplinas de apoyo al ámbito didáctico. Las instituciones que albergan arte contemporáneo como la que nos ocupa, se encuentran ante un escalón de escepticismo por parte del gran público, ajeno a ciertos lenguajes artísticos, que debe ser sorteado.
- Establecer una comunicación clara entre el terreno on-line y off-line.

Cidade da Cultura de Galicia. Xunta de Galicia.

Clasificar la realidad en compartimentos completamente cerrados es un asunto complejo, especialmente cuando se trata con conceptos como los aspectos comunicativos y culturales. El caso de la Cidade da Cultura de Galicia es un buen ejemplo de ello cuando se intenta definir con exactitud cuál es su grado de integración en redes sociales en base a los criterios que se han ido estableciendo hasta ahora. Se trata de la institución cultural estudiada que mejor se encuentra en lo que concierne al trabajo en Social Media, a medio camino entre el grado 5 y 6 de integración en el correcto aprovechamiento de redes sociales como Facebook y Twitter.

Cuenta con planificación estratégica a corto-medio e, incipientemente, a largo plazo, lo que implica periodicidad y dinamismo en sus publicaciones; la comunicación con el público es ya bidireccional, pues interactúa habitualmente con él y, en ocasiones, lo interpela; destaca por su capacidad de promoción y difusión, especialmente en lo relacionado a las actividades que en sus espacios se desarrollan, a través de los cuales tiene lugar una intachable promoción de la envergadura y estética de sus infraestructuras; además, el trabajo entre los diferentes perfiles en redes sociales que mantiene abiertos esta institución es completamente multidisciplinar y está coordinado.

Con todo, presenta algunas carencias que le impiden situarse en un grado 6, sobre todo, la ausencia casi total de relación con otros espacios museísticos de la ciudad jacobea, siendo muy destacada en la iniciativa DIM Compostela, festividad celebrada de manera independiente por la institución.

Así las cosas, los pasos a seguir para generar una correcta estrategia comunicativa que llevaría a la Cidade da Cultura de Galicia a una posición de idoneidad son, según los criterios establecidos en esta tesis:

- En primer lugar, a pesar de haber establecido una correcta comunicación con sus seguidores y utilizar el bilingüismo propio de Galicia, sería conveniente echar mano de otros idiomas como el inglés. Facilitando así la internacionalización del mensaje y acercándose al público extranjero.

- La relación con las demás instituciones del entorno, así como la participación en iniciativas nacionales e internacionales es imprescindible en el mundo 2.0, tal como se ha señalado en multitud de ocasiones. La Cidade da Cultura de Galicia se presenta como un ente alejado del contexto cultural compostelano al no participar de acciones conjuntas. Se trata esta de una actitud que debe dejarse atrás para dar paso a estrategias colaborativas.
- Para terminar, disciplinas como la Interpretación del Patrimonio Cultural facilitan la labor didáctica implícita en las funciones de instituciones como la que nos ocupa. Echar mano de ellas resulta necesario para transmitir de manera adecuada qué piezas se encuentran en exposición, en qué parte de la enorme infraestructura que conforma el edificio, y qué debe el público extraer de ellas. De todos modos, es cierto que actualmente sí se produce una promoción de las exhibiciones que acogen sus edificios, a la vez que existe una incipiente intención didáctica sobre las particularidades concretas que pueden presentar las obras expuestas o cómo afectan a la idiosincrasia propia de la comunidad compostelana que las está albergando en ese momento. El siguiente paso será la plena inclusión de dichos métodos de comunicación.

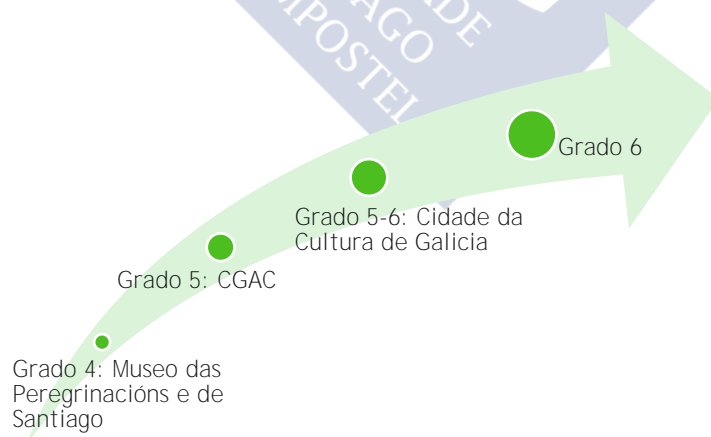


Gráfico 15. Gráfico resumen del camino a seguir por las instituciones museísticas compostelanas gestionadas por la Administración Pública para alcanzar la idoneidad comunicativa en Social Media según los grados de integración en redes sociales propuestos.

3.1.2. Instituciones eclesiásticas.

“Los museos de la Iglesia son una institución de carácter permanente que ella misma ha creado para la conservación, custodia, valoración, exposición y difusión de aquellos bienes histórico-artísticos que testimonian la vida de la Iglesia y cultivan su memoria” (De Vicente y Rodríguez, 2006, pág. 53)

Para la asociación de museólogos de la Iglesia en España, estos cuentan con fines al servicio de la Iglesia católica, entre ellos:

- *“Promover la conservación y difusión de la doctrina y cultura religiosa católica y la acción pastoral de la Iglesia Católica a través del servicio a los museos dependientes de la Iglesia, contribuyendo así a la misión docente de la misma”.*
- *“Colaborar con la Jerarquía de la Iglesia Católica para poner adecuadamente al servicio de la sociedad sus museos” (Asociación de Museólogos de la Iglesia en España, s.f.).*

Por otra parte, también se considera que los museos de la Iglesia deben estar ligados a la vida eclesial, puesto que sus fondos así lo demandan, de manera que prestarán un servicio *“a la difusión del humanismo cristiano y el enriquecimiento cultural de la sociedad”* (De Vicente y Rodríguez, 2006, pág. 53).

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo - bilingüismo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones ¹⁰⁸	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ¹⁰⁹
Instituciones eclesiásticas:								
Museo Catedral de Santiago	X		X ¹¹⁰	X ¹¹¹	X	X	X	X
Museo y colección visitable de San Martiño Pinario								
Museo de Terra Santa							-	
Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares							-	

Tabla 18. Estado de la cuestión de las instituciones culturales de gestión eclesiástica en Facebook y Twitter correspondientes a noviembre y diciembre de 2016.

¹⁰⁸ En este caso, fuera del marco del DIM Compostela

¹⁰⁹ Publicaciones con referencias directas a la gestión de la institución, y la situación sociocultural.

¹¹⁰ Dota de rostro a su público, es decir, humaniza al visitante en lugar de a la institución, consiguiendo el mismo efecto.

¹¹¹ Bidireccionalidad alcanzada únicamente en Twitter.

Teniendo siempre en cuenta los criterios de análisis que se han venido estableciendo desde el inicio de este trabajo y recurriendo a los datos aportados en el capítulo anterior, en la tabla 18 se presenta el estudio realizado sobre la situación de los museos de la Iglesia compostelanos más representativos. Atendiendo a los datos que aporta, es posible afirmar que la situación es, a excepción del Museo Catedral de Santiago, crítica. Reflejo de ello es el hecho de que, de las ocho variables de análisis planteadas solo el Museo Catedralicio presenta alguna de ellas.

Según las conclusiones extraídas del primer período de seguimiento, en el año 2015, el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, ya carecía de la mayoría de actitudes básicas para desarrollar un correcto trabajo on-line: No contaba con estrategia ni periodicidad o dinamismo en sus publicaciones; no tenía en cuenta la didáctica en las mismas, no se gestionaban adecuadamente sus contenidos para alcanzar una comunicación bidireccional con el público objetivo; incluso pasaba por alto la promoción y difusión del patrimonio cultural que alberga. Con todo, sí interactuaba con instituciones de su entorno, como el Museo Catedral de Santiago, aunque de manera todavía muy incipiente, y presentaba una intención de humanización del visitante al identificar geográficamente su procedencia. Sin embargo, tal como se observa, en el año 2016 su actividad cesa casi por completo.

En lo que respecta al Museo Catedralicio, sí puede discernirse una estrategia a partir de sus publicaciones, lo que otorga periodicidad y dinámica a las mismas. Sin embargo, como en los casos anteriores, no existe, *a priori*, intención didáctica o de difusión cultural. Con todo, en lo que concierne a la interacción con el público, alcanza la bidireccionalidad en su perfil en Twitter, mientras que su relación con otras instituciones se amplía notablemente. Por otra parte, es interesante la gestión coordinada de sus perfiles en Facebook y Twitter. Finalmente, en lo que concierne a la capacidad de interacción con la sociedad que rodea a la institución, se acerca a ella gracias a temas de actualidad.

Sobre el Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares, no tiene lugar desarrollar análisis alguno, puesto que no cuentan con actividad 2.0 alguna, su ausencia total en el espacio comunicativo del Social Media radica en su escasísima presencia en la Red en general.

Resumido el estado de la cuestión común, el camino para alcanzar los objetivos propuestos por este estudio comienza, de nuevo, por generar estrategias individuales

coordinadas y, en el caso del Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antelares, iniciando su camino en el Social Media desde cero. Siempre, al igual que en el caso de los museos de titularidad pública, teniendo presente que, tanto la territorialidad de sus actividades 2.0 como el público objetivo, parten de Santiago de Compostela y se va ampliando.

Museo Catedral de Santiago. Dependiente de la archidiócesis de Santiago de Compostela.

Este espacio museístico se encuentra en un grado 5 de integración en redes sociales, al igual que el CGAC. De nuevo, sí existe una planificación estratégica casi completa, pues el largo plazo todavía es un planteamiento incipiente. Este aspecto sitúa al Museo Catedralicio con una gran ventaja con respecto a los demás que conforman este bloque de gestión eclesiástica. Se observa, también, una todavía rudimentaria tendencia a la promoción y difusión del patrimonio cultural que alberga, gracias a la publicación de fotografías y elementos multimedia que hacen referencia al mismo; no obstante, cabe no perder de vista el hecho de que sus salas de exposición permanente apenas cuentan con relevancia en las redes sociales y la didáctica como herramienta de comunicación no está presente en estas publicaciones. Otro de los aspectos que sitúa a esta institución en el quinto grado de integración radica en el tipo de mensaje: a través de publicaciones que otorgan rostro a sus visitantes y la respuesta a comentarios y *retweets*, se acerca a la bidireccionalidad en su perfil en Twitter, pero no llega a alcanzarla en su totalidad puesto que la conversación no se produce de manera natural y continuada. Como se ha dicho, no sucede lo mismo en Facebook.

En esta línea, la estrategia de mejora recomendada para alcanzar a un grado 6 de integración en redes sociales pasa por los siguientes puntos:

- Ampliar el rango de planificación estratégica a un corto-medio-largo plazo de manera estable.
- Creación de una programación interna en los perfiles de Facebook y Twitter, incluyendo sus salas de exposición y piezas clave; utilizando, a la vez, la didáctica y la Interpretación del Patrimonio Cultural como disciplina de apoyo a la promoción.
- Se han iniciado los primeros pasos hacia la creación de un mensaje bidireccional y debe continuarse esa línea de trabajo. Para ello, es imprescindible la identificación del público objetivo de cada iniciativa a

desarrollar, adaptando el lenguaje utilizado de manera adecuada y echando mano, obligatoriamente, del bilingüismo propio de Santiago de Compostela. Un paso más estaría en introducir otros idiomas, propios de los peregrinos extranjeros que cada día visitan las instalaciones del museo.

- Ligado a lo anterior, es necesario desarrollar una mayor participación activa y constante en iniciativas en redes sociales de carácter colectivo.
- Debe mostrarse cómo las fronteras entre el espacio on-line y off-line desaparecen de forma progresiva organizando, por ejemplo, *tweet-ups*.

Museo y colección visitable de San Martiño Pinario. Dependiente del obispado.

De los criterios establecidos para el estudio de la actividad en redes sociales, el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario contaba, en 2015, tan solo con dos de ellos: la interacción, aunque incipiente, con otras instituciones culturales, y la humanización, incipiente también, de sus visitantes. Nos encontrábamos ante lo que se ha definido como un grado 3 de integración en el Social Media. Sin embargo, como se ha descrito unos párrafos atrás, en el período de seguimiento del año 2016 esta institución no presentó actividad alguna desde el mes de marzo,¹¹² por lo que se habría de situar en un grado 2. No obstante, habiendo contemplado los comportamientos anteriormente descritos, se ha considerado oportuno que el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario partiese, en su estrategia comunicativa, tanto individual como colectiva, de un grado 3, pues ha demostrado encontrarse en las condiciones necesarias para ello.

Este espacio, a pesar de presentar cierta regularidad en sus publicaciones, carece de estrategia previa o dinamismo alguno. Si bien es cierto que, el caso que nos ocupa, cuenta con la particularidad de haber utilizado a lo largo de todo el primer período de seguimiento el mismo tipo de publicación: efemérides y referencias directas al país de origen de sus visitantes. También se ha señalado que la didáctica, promoción o difusión del patrimonio cultural que alberga tampoco están presentes, aunque puede entreverse cierta intencionalidad al reparar en sus publicaciones “tipo”. Con respecto al mensaje enviado, este es completamente unidireccional: Institución-público.

Teniendo esto en cuenta, será necesario desarrollar cambios relevantes y progresivos para alcanzar el deseado grado 6 de integración en sus redes sociales:

¹¹² Última consulta, enero de 2017.

- Es necesario el diseño de una estrategia que deberá contemplar, primero el corto-medio plazo, acercándose así al grado 4 y 5 de integración; para ir ampliándose después hacia una planificación completa a corto-medio-largo plazo.
- El diseño de dicha estrategia debe pasar por la creación de una programación específica para el espacio 2.0. En este sentido, el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario ya ha dado el primer paso al utilizar efemérides o referencias geográficas, pero debe ampliar sus actividades en busca de un mayor dinamismo, apoyándose en otros elementos multimedia.
- Al modificar el tipo de publicación que va a realizarse, será necesario contemplar una periodicidad medida y abarcable para llevar a cabo correctamente dicho trabajo.
- El mensaje debe buscar la interacción con el público objetivo, previamente definido y segmentado según el tipo de iniciativa que se esté desarrollando en cada caso. Debe iniciarse el camino hacia la bidireccionalidad teniendo el mensaje multidireccional como meta a alcanzar.
- La comunicación con el público es la herramienta clave de las redes sociales, apoyarse en el bilingüismo propio de la comunidad que alberga la institución, así como la introducción de otros idiomas extranjeros será lo más recomendable, sobre todo si se está identificando el país de origen de sus visitantes, ¿por qué no su lengua?
- La didáctica junto con disciplinas como la Interpretación del Patrimonio Cultural ayudan a cumplir con la función de difusión que caracteriza a estas instituciones. Si el público no comprende lo que ve, estos bienes pasarán desapercibidos o se apreciarán, únicamente, a nivel estético, y no en su conjunto histórico, artístico y cultural.
- Estas estrategias deben ser aplicadas en, al menos, dos perfiles en redes sociales. Lo idóneo será que estos sean Facebook y Twitter, de manera que ambos se coordinen y trabajen de manera conjunta y multidisciplinar.
- Mostrar que lo que se comunica en redes sociales tiene una correspondencia directa con el espacio analógico.

- Dar transparencia a la gestión del museo e interactuar con la realidad social más cercana pondrá el broche de oro a una correcta comunicación museística en redes sociales.

Museo de Terra Santa y Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares. De carácter conventual y monacal.

Nos encontramos ante dos espacios museísticos de la Iglesia que se encuentran en un grado 2 de integración en redes sociales, el más bajo de las instituciones estudiadas en esta tesis. Este nivel se define en páginas anteriores de la siguiente manera: “Se mantiene el espacio Web 1.0, pero se inicia el camino hacia el mundo 2.0 a través de la apertura de perfiles en las redes sociales más comunes: Facebook y Twitter. Es decir, sí existe una intención de formar parte del mundo on-line. Sin embargo, serán o bien páginas estáticas en Facebook, o bien perfiles sin actividad o muy irregulares en el tiempo” (Tabla 16)

Podría decirse que debe iniciarse de cero el camino para alcanzar un estatus de idoneidad:

- Diseño de una estrategia que implica, en primer lugar, selección de la herramienta en base a la capacidad de trabajo. Es decir, se creará primero un perfil en una red social X, y cuando este esté dominado, se creará el siguiente; coordinándolos de manera progresiva.
- Planificación progresiva que camina hacia el corto-medio-largo plazo.
- Creación de una programación interna periódica y dinámica. Teniendo siempre en cuenta que el mundo on-line debe ir ligado al mudo off-line. Dicha comunicación no debe perderse.
- Búsqueda de un mensaje bidireccional/multidireccional adaptado a los diferentes tipos de público objetivo definidos previamente.
- Mantener presentes los principios básicos de la Interpretación del Patrimonio Cultural, apoyando así a la función didáctica de la institución y facilitando la promoción y difusión de los bienes que albergan dichos museos.
- Inclusión del bilingüismo propio del territorio y otras lenguas foráneas.
- Los museos, el arte, ofrecen un servicio intangible hasta que son visitados, por ello la humanización de las instituciones y sus visitantes son

imprescindibles. Tal fin se consigue dotando de rostro humano al día a día de estos museos, incluyendo a visitantes, espacios y trabajadores.

- Mostrar la unión del espacio on-line y off-line.
- Finalmente, una vez dominados los perfiles propios, es de vital importancia iniciar el contacto con las instituciones culturales y museísticas de entorno inmediato a estos espacios, para después ir ampliando el rango territorial de dichas conversaciones.

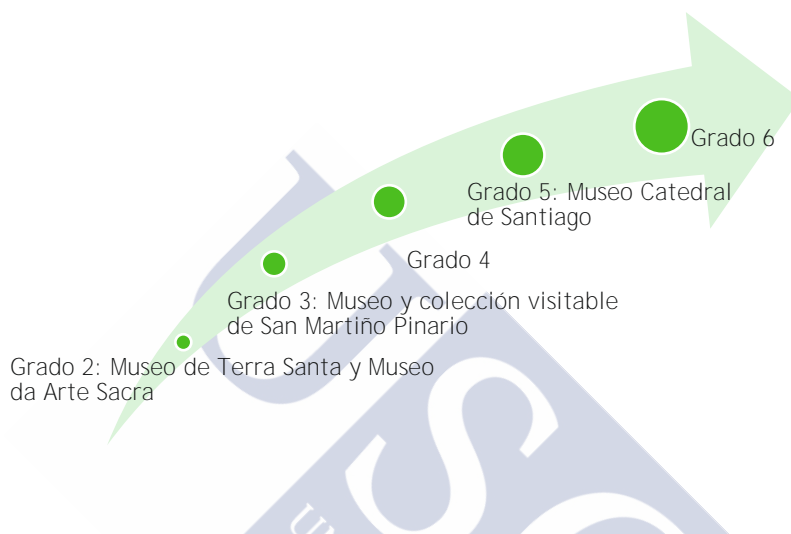


Gráfico 16. Gráfico resumen del camino a seguir por las instituciones museísticas compostelanas gestionadas por la Iglesia Católica para alcanzar el grado 6 de integración en Social Media.

3.1.3. Organizaciones independientes no lucrativas.

Tratamos, ahora, con museos regidos por una junta, patronato o consejo de carácter electivo entre los miembros de la entidad con plenos poderes que asume la responsabilidad legal y económica de la entidad de acuerdo a la legislación específica de cada lugar. Al igual que en los museos de carácter público, su estructura interna suele ser piramidal, aunque existe la opción de la división por departamentos. Con respecto a la financiación, esta es más compleja, porque debe realizarse de manera independiente, comúnmente a través de subvenciones de la Administración o donaciones. Además, los bienes que albergan pertenecen a la propia entidad museística, a alguna administración pública o bien a particulares o empresas (Ballart & Treserras, 2005, pág. 122).

Todo ello implica cierta independencia en lo que concierne a la gestión interna, aunque esta deba estar siempre sometida a los criterios de las directivas; lo cual en ocasiones puede ralentizar la toma de decisión.

En lo que concierne a este estudio, se ha seleccionado el Museo do Pobo Galego como el representante de este tipo de instituciones culturales. Su situación en redes sociales, tomando como referencia los capítulos II y III de esta tesis, es la que sigue:

	Estrategia, periodicidad y dinamismo	Didáctica y contenidos	Tono adaptado al público objetivo – bilingüismo	Interacción bidireccional/multidireccional	Promoción y difusión. Interpretación del Patrimonio	Interacción con otras instituciones ¹¹³	Trabajo colectivo de perfiles en redes sociales	Transparencia y conciencia social ¹¹⁴
Organizaciones independientes no lucrativas: <i>Museo do Pobo Galego</i>	X		X ¹¹⁵		X	X	X	

Tabla 19. Estado de la cuestión del Museo do Pobo Galego como representante de las organizaciones independientes no lucrativas de Santiago de Compostela. Datos procedentes del seguimiento en redes sociales de noviembre a diciembre de 2016.

A pesar de presentar una estrategia, periodicidad y dinamismo en sus publicaciones evidente, estas no cuentan con intención didáctica alguna, además de que no llega a producirse una interacción real entre el museo y el público. Muestra de ello es que, al igual que en el caso del Museo Catedral de Santiago, el espacio museístico expositivo pasa desapercibido en sus redes sociales, de manera que el servicio cultural se mantiene como algo intangible al no otorgarle una imagen física.

Con todo, es cierto que sí existe una intención de promoción y difusión del patrimonio cultural que conforma esta institución, aunque restringe el uso de técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio al aprovechamiento estético del edificio en cuanto a sus exteriores y al Panteón de Galegos Ilustres. Esta actitud se produce, de manera conjunta, en los perfiles de Facebook y Twitter, lo que implica que exista una coordinación entre ambos. Al mismo tiempo, interactúa con otras instituciones, aunque es necesario puntualizar que casi nunca fuera del marco de DIM Compostela, lo que supone una carencia importante, al igual que la no humanización de la institución o la actitud de transparencia en lo que a la gestión interna de la misma se refiere.

¹¹³ En este caso, fuera del marco del DIM Compostela

¹¹⁴ Publicaciones con referencias directas a la gestión interna de la institución o a la situación sociocultural más actual.

¹¹⁵ Alcanzada la bidireccionalidad en Twitter.

Planteado lo anterior, y teniendo como finalidad alcanzar los objetivos ya señalados, debe mejorarse la estrategia individual en Facebook y Twitter de este museo para alcanzar el grado 6 de integración en redes sociales.

Museo do Pobo Galego. Organización independiente no lucrativa.

Los párrafos anteriores sitúan a esta institución en un grado 5 de integración en el Social Media. Lo cual implica, en primer lugar, que su estrategia está planteada de manera incompleta, a corto-medio plazo, que da los primeros pasos hacia la bidireccionalidad de su mensaje y que sus relaciones con otras instituciones cercanas o de similar índole se mantienen enmarcadas en iniciativas concretas. Para mejorar su situación se recomienda:

- Ampliar la planificación estratégica hasta alcanzar el corto-medio-largo plazo deseados para el correcto diseño de la actividad 2.0.
- Manteniendo la periodicidad y dinamismo actuales, debe generarse una programación interna específica para Facebook y Twitter que relacione directamente el terreno on-line y off-line.
- Debe continuarse el camino hacia la bidireccionalidad/multidireccionalidad del mensaje que se ha iniciado, como en el caso del Museo Catedral de Santiago, en Twitter.
- El uso exclusivo del gallego implica dejar al margen a una gran masa de público objetivo, especialmente contemplando la alta probabilidad de visita a la institución de un elevado número de visitantes procedentes de comunidades autónomas diferentes a la gallega y otros países extranjeros. El bilingüismo, junto con la inclusión ocasional de otras lenguas, es la opción más acertada en todos los casos.
- Debe iniciarse una comunicación directa y constante con otras instituciones culturales, tanto del entorno como de similares características, ampliando así el rango de influencia de las publicaciones y contenidos del museo. Para ello, es imprescindible la participación activa y real en iniciativas como las ya señaladas con anterioridad.

- Finalmente, es necesaria la inclusión de técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio Cultural que otorguen contexto y valor a los bienes que alberga la institución más allá del aprovechamiento estético del edificio, convirtiendo un servicio intangible en algo tangible gracias a los elementos multimedia.

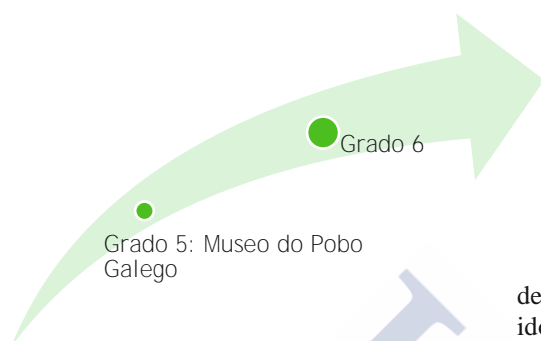


Gráfico 17. Gráfico resumen del paso que debe dar el Museo do Pobo Galego para alcanzar la idoneidad comunicativa en redes sociales propuesta.

En definitiva, a lo largo de las últimas páginas ha podido observarse que una de las puntualizaciones que más veces se ha hecho radica en la participación en iniciativas de carácter colectivo. Si bien es cierto que algunas de las instituciones estudiadas figuran oficialmente inscritas en Museum Week o DIM Compostela, a la hora de desarrollar su actividad, esta es, en ocasiones, casi irrisoria. Ello demuestra que no se otorga suficiente relevancia a este tipo de actividades, a pesar de que son las que realmente marcan la diferencia, otorgan viralidad y definen la presencia de nuestros museos en el vasto mundo de las redes sociales.

Relacionar los museos, las instituciones culturales, de Santiago de Compostela entre sí, proporcionará una serie de beneficios intangibles que se traducirán paulatinamente en aspectos tangibles como un mayor número de visitas e incluso de patrocinios, dada la mayor presencia en Red de las instituciones. Ello puede resumirse en:

1. Creación de un contexto cultural común.
2. Mejor conocimiento y coordinación de acciones. Evitando la superposición de eventos.
3. Puesta en conocimiento del público objetivo la totalidad de la oferta cultural de forma organizada y contextualizada, permitiéndole relacionar conceptos de manera transversal.

4. La armonía entre las instituciones culturales convertirá la oferta múltiple en una oferta unificada, atrayendo la atención del público de territorialidades cercanas a Santiago de Compostela. Pues ahora no se desplazará para visitar un solo espacio, generalmente el catedralicio, sino que conoce el resto de la oferta de la ciudad y se la plantea como un conjunto cultural.
5. La viralidad que proporcionan el trabajo multidisciplinar en redes sociales mejorará el posicionamiento en Red. Dando mayor protagonismo a estos espacios museísticos. Lo que derivará en atraer más atención por parte del público objetivo.

Así, una vez que todas las instituciones estudiadas hayan alcanzado el grado 6 de integración a nivel individual, se iniciará el camino hacia el grado 7, que pasa por generar una iniciativa de comunicación museística conjunta y un mensaje plenamente multidireccional.

3.2. *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela: una estrategia de comunicación museística conjunta.*

Llegados a este punto, las redes sociales toman mayor protagonismo y autonomía, alejándose de la página Web. A partir de este momento, se trata de poner en funcionamiento proyectos diseñados *ad hoc* para facilitar y afianzar la comunicación entre las diferentes instituciones museísticas compostelanas, dejando siempre abierto el paso a la inclusión de otras nuevas, tal como se señala en el apartado 4 “Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela”.

Ha llegado, pues, el momento de presentar *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, una propuesta de estrategia de comunicación museística que toma forma en el marco de trabajo de esta tesis doctoral.

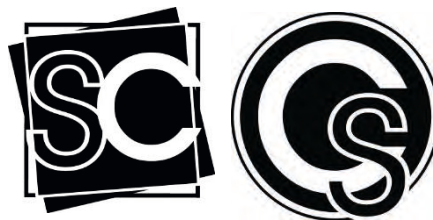


Ilustración 67. Propuesta de logotipos e imagen corporativa de *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, un proyecto de estrategia de comunicación museística en redes sociales destinado a los espacios de Santiago de Compostela que han sido objeto de estudio. En el Anexo IV se encuentra, completo, el Manual de Identidad Corporativa.

Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela se conforma como un espacio en redes sociales y, por consiguiente, intangible, destinado, exclusivamente, al menos en origen, a la comunicación multidireccional entre las instituciones museísticas compostelanas y su público; no es un lugar donde se comparte información a modo de agenda cultural o tablón de anuncios on-line, nada más lejos, se trata de un espacio de conversación gestionado conjuntamente por aquellas instituciones que deseen formar parte del proyecto.

En el habrá lugar a campañas de promoción y difusión del patrimonio cultural, a actividades participativas, se difundirá información de interés no sólo para el público, sino también para los espacios culturales que quieran hacer uso de él, y un largo etc. de posibilidades que se reflejarán en las próximas páginas. Pero, sobre todo, aquello que se haga en el entorno de *Santiago Cultural*¹¹⁶ contará con una traducción en el terreno off-line, demostrando que ambos mundos son uno mismo.

El punto fuerte de este proyecto radica, sin duda alguna, en la construcción de nuevos canales de comunicación y creación de comunidad. Manteniendo activas las buenas prácticas y los criterios de trabajo propuestos hasta ahora, y apoyándose en la estrategia comunicativa que se plantea a continuación, los gestores culturales de los museos compostelanos, los diferentes públicos objetivos, así como el contexto cultural de la ciudad jacobea en general, podrán establecer un nexo de unión que facilitará y mejorará el flujo de información, lo cual tendrá los ya mencionados efectos positivos en el espacio físico.

¹¹⁶ Buscando mejorar la fluidez de la redacción, la comodidad del lector y una abreviatura sencilla y reconocible para el nombre de la iniciativa *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, en ocasiones nos referiremos a esta como *Santiago Cultural*.

Una vez más, Facebook y Twitter se han considerado la mejor opción como plataformas de asociación dado su carácter generalista, el cual permite un trabajo más amplio en lo que a la selección de público objetivo se refiere, pero también porque se trata de herramientas 2.0 sencillas, de métodos de trabajo fácilmente adaptables a las nuevas plataformas que puedan surgir con el paso del tiempo, y que suponen un coste prácticamente 0. De esta manera, la comunicación interinstitucional contará con las facilidades que otorgan la inmediatez y viralidad de estos medios, los cuales servirán, a su vez, como trampolín para el resto de aplicaciones que, ya fuera del proyecto común, cada institución decida utilizar.

Pero antes de diseñar iniciativa conjunta alguna, es necesario resumir adecuadamente cuál es el estado de la cuestión de la comunicación entre las instituciones museísticas compostelanas, no solo dentro de las iniciativas colectivas planteadas anteriormente, sino también de manera espontánea e independiente. Las conclusiones extraídas gracias al seguimiento desarrollado en Facebook y Twitter son las que siguen:

	Interacción con otras instituciones.
Museo das Peregrinacións e de Santiago	X
CGAC	X
Cidade da Cultura de Galicia	
Museo Catedral de Santiago	X
Museo y colección visitable de San Martiño Pinario	X ¹¹⁷
Museo de Terra Santa	
Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares.	
Museo do Pobo Galego	X

Tabla 20. Relación entre las instituciones culturales compostelanas entre sí, fuera del marco de iniciativas conjuntas.

DIM Compostela		2015							
Red social.	Interacción con otras instituciones. ¹¹⁸	Museo das Peregrinacións e de Santiago		CGAC		Museo Catedral de Santiago		Museo do Pobo Galego	
		Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw
		2	-	-	1 ¹¹⁹	4	11	1	7
		2016							
Red social.		Museo das Peregrinacións e de Santiago		CGAC		Museo Catedral de Santiago		Museo do Pobo Galego	
		Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw	Fk	Tw

¹¹⁷ Según los datos aportados por el seguimiento diario anual en 2015.

¹¹⁸ Publicaciones que incluyen menciones o conversaciones.

¹¹⁹ En forma de *retweet*.

Interacción con otras instituciones. ¹²⁰	1	-	5	-	2	1	1	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tabla 21. Relación entre las instituciones culturales compostelanas dentro del marco del DIM Compostela.

Como puede observarse, en lo que concierne a la comunicación espontánea, al margen de acciones prediseñadas, únicamente serían relevantes las publicaciones del Museo das Peregrinacións e de Santiago, del CGAC, del Museo Catedral de Santiago, del Museo do Pobo Galego y, de manera muy incipiente, del Museo y colección visitable de San Martiño Pinario (en el año 2015); aunque cabe apuntar que, a excepción del Museo Catedralicio, en la mayoría de los casos se trata de una interacción todavía primaria.

Frente a ello, durante el DIM Compostela, la frecuencia de intercambio de informaciones parece aumentar, al menos superficialmente, pues dichas actividades continúan siendo muy limitadas, siendo el Museo Catedral de Santiago el único que alcanza la decena en el año 2015, seguido por el Museo do Pobo Galego; en contraste, en el 2016, las cifras son prácticamente simbólicas. Se tratan estos de datos muy significativos que deben ser mejorados con urgencia, ya que son equivalentes a permanecer en silencio.

Establecido lo anterior, el siguiente paso será definir el público objetivo y el rango de influencia territorial de *Santiago Cultural*, el cual se corresponderá con lo señalado en las páginas anteriores:

Públicos objetivo:¹²¹

- Público de Santiago de Compostela, que será el objetivo principal.
- Nativo e inmigrante digital.
- Gran público: Visitante habitual, público cautivo, visitante potencial, público que aún no ha visitado la institución o la desconoce... Siempre seleccionado e función de la acción que vaya a desarrollarse.

Territorialidad:

- Período inicial y de afianzamiento de *Santiago Cultural*: Santiago de Compostela.

¹²⁰ Publicaciones compartidas, menciones o conversaciones.

¹²¹ La iniciativa que se propondrá en las siguientes líneas cuenta con un planteamiento global. Incluirá acciones cuyo objetivo será el proporcionado por las redes sociales horizontales: el gran público. Sin embargo, se contemplarán actividades que impliquen la segmentación del mismo.

- Segunda fase de promoción: Galicia. Implica la comunicación con otras instituciones culturales de territorialidad similar dentro de la propia Comunidad Autónoma.
- Ampliación del rango de influencia 1: N. de Portugal y resto de la Península Ibérica. De nuevo, esta fase pasa por la interacción con espacios museísticos relacionados.
- Ampliación del rango de influencia 2: Camino de Santiago e internacionalización. Tal como se señala en páginas anteriores, el Camino de Santiago ha creado ya su propia infraestructura comunicativa en redes sociales, el objetivo es pasar a formar parte integral de ella sin perder la propia identidad, tanto de *Santiago Cultural* como de las instituciones participantes.

Concretados estos dos aspectos, cabe tener en cuenta que se trata de un proyecto comunicativo planteado a corto-medio-largo plazo, correspondiéndose dicha planificación temporal con las fases de expansión territorial anteriores:

- Corto plazo: Santiago de Compostela.
- Medio plazo: Galicia.
- Largo plazo: N. de Portugal, resto de la Península Ibérica e internacionalización.

En cuanto a los objetivos que se pretenden alcanzar con esta propuesta pueden resumirse en:

- Creación de una verdadera comunidad museística en Santiago de Compostela.
- Componer una línea de trabajo conjunto en redes sociales: no sólo se trata de crear comunidad, sino que esta se comunique con fluidez entre sí.
- Dar lugar a un canal de comunicación ininterrumpida, que pueda integrarse en proyectos temporales como DIM Compostela.
- Mejorar las opciones de comunicación con el gran público contextualizando debidamente el mensaje que se desea enviar.
- Generar una fácil identificación de dicha comunidad museística gracias a la creación de *hashtags* o elementos multimedia identificativos.
- Originar una nueva imagen museística y cultural para Santiago de Compostela a través de una oferta unificada y colaborativa.

Avanzando en el razonamiento que nos ocupa, *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*. necesita de un planteamiento estratégico específicamente diseñado para la ocasión. Ello pasa, en primer término, por tener claro cuáles serán las actividades que también desarrollarán los perfiles individuales de los espacios museísticos participantes para poder integrarse en su marco de influencia. En este sentido, es recomendable establecer una clasificación aproximada en base a sus posibles tipologías:

- a) Promoción y difusión del patrimonio cultural que albergan las instituciones que forman parte del proyecto. Apoyada siempre en el ámbito didáctico:
 - a. Colección.
 - b. Exposiciones temporales.
 - c. Obras en exposición.
- b) Difusión del espacio museístico:
 - a. El edificio y su valor histórico o arquitectónico como conjunto.
 - b. Sedes.
 - c. Salas de exposición permanente.
 - d. Salas de exposición temporal.
 - e. Otros espacios de la institución.
- c) Comunicar información de carácter institucional.
- d) Actividades de la institución:
 - a. Programación individual.
 - i. Exposiciones.
 - ii. Actividades y eventos.
 - b. Participación en actividades de carácter colectivo.
 - c. Actividades externas que puedan afectar positivamente a la institución.
- e) Otra información general.
- f) Actividades on-line con efectos directos en el terreno off-line: *tweet-ups*, llamamiento a *bloggers*...
- g) Información relativa a otras instituciones o espacios museísticos relacionados con el titular del perfil a través de:
 - a. Publicaciones propias, generadas por la propia institución.
 - b. Publicaciones compartidas, generadas por otros espacios.

- Toda esta información debe formar parte de la actividad diaria de los perfiles en redes sociales de *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, pero, también, los museos o instituciones culturales que deseen participar del proyecto, generando espacios dinámicos y relevantes adaptados a los criterios de comunicación de los que hemos venido hablando en capítulos y apartados anteriores. De esta manera, y haciendo especial hincapié en el último tipo de publicación propuesto, será posible establecer nexos de unión a través de una actividad de calidad y continuada en el tiempo, que funcionará a la vez en un plano individual y colectivo; pudiendo, incluso, desarrollarse paralelamente a iniciativas puntuales como DIM Compostela.

Finalmente, el último paso que debe darse es establecer con la mayor exactitud posible, y sin perder de vista el carácter cambiante y en ocasiones efímero de estas plataformas, cuál será la función de cada una de las herramientas estudiadas por esta tesis desde sus primeras líneas: Facebook y Twitter; así como de las opciones de trabajo que proporcionan.



En relación a esto último, y por su más que demostrada utilidad para con la difusión del mensaje on-line, el diseño de una serie de *hashtags* definidos o prefijados se torna imprescindible, y, dada su facilidad de adaptación a ambas plataformas, se ha

considerado oportuno presentarlos previamente en la Ilustración 68 para poder tenerlos en cuenta a la hora de diseñar comportamientos específicos.

Facebook.

La red social creada por Zuckerberg debe ser considerada como todo un pilar para *Santiago Cultural*. En este espacio de la Web Social se creará, en primer término, un perfil o página de fans verificado u oficial destinado al proyecto, donde se aglutinará la actividad de las ocho instituciones compostelanas incluidas en este estudio. Se establecerá un espacio de conversación en el que el público, los museos y la iniciativa propuesta se encuentren. De este modo, a medida que la comunidad aumente en número de seguidores o admiradores, la difusión del mensaje enviado adquirirá una viralidad mayor. Algunas de las actividades comunes que se proponen son:

a) Pieza del mes.

Se trata de una iniciativa que ya suele estar presente en la actividad semanal de muchos museos y colecciones visitables. Una vez al mes, cada espacio debe seleccionar una pieza de su colección (permanente o no) y dedicarle un *post* en su perfil individual siguiendo las pautas de calidad ya establecidas. Posteriormente, la semana X de cada mensualidad, el museo compartirá dicha publicación en el perfil de *Santiago Cultural*, utilizando además los *hashtags* pertinentes, y este se hará eco de ello, bien compartiendo el contenido, bien creando otro nuevo de similares características. En este caso: #Piezadelmes sería una de las muchas posibilidades. Seguidamente los demás participantes del proyecto comentarán el *post* y se harán eco de él compartiéndolo en sus respectivos perfiles.

b) Promoción de las instalaciones del museo.

La mecánica a seguir será similar al ejemplo anterior. Cada espacio seleccionará periódicamente algún aspecto técnico o estético de sus instalaciones y procederá a su promoción en redes sociales. *Santiago Cultural* y el resto de participantes deberán compartir dicha información.

c) Publicaciones generadas por el perfil.

Santiago Cultural posee una identidad definida e individualizada, de ahí que también deba generar sus propias publicaciones en relación a aquellas instituciones colaboradoras: Ubicación de los museos, recordatorio de próximos proyectos o actividades urbanas, entrevistas con el público objetivo... incluso declaraciones de

intención periódicas de manera que su objetivo: generar sensación de comunidad cultural y poner en valor el patrimonio cultural conjunto de Santiago de Compostela, no sea perdido de vista. De estas publicaciones se harán eco los colaboradores.

- d) Publicaciones que integren la labor de *Santiago Cultural* con otras iniciativas de colaboración generales o regionales.

Un buen ejemplo vuelve a ser Museum Week o DIM Compostela. *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela.* puede y debe hacerse eco de cuáles son las instituciones que forman parte del proyecto y que han decidido participar de dichas acciones, cómo es o ha sido su actividad, cuáles han sido los *post* mejor aceptados por el público en esos marcos colaborativos... etc.

En definitiva, de lo que se trata es de generar publicaciones atractivas y aglutinadoras de toda la actividad museística, sin perder nunca de vista los criterios comunicativos establecidos a lo largo de esta tesis, de manera que la conversación entre instituciones nunca sea perdida de vista: comentarios, “Me gusta”, “Compartir... etc. Deben estar a la orden del día.



Ilustración 69. Simulacro de perfil en Facebook de *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*. Cabe puntualizar, con respecto a la imagen de portada, que esta se iría modificando y actualizando periódicamente, reflejando la diversidad de espacios y arquitecturas que formen parte de la iniciativa. En este caso, se trata de la escalera de triple helicoidal del Museo do Pobo Galego.

Finalmente, y aprovechando otra de las herramientas proporcionadas por esta plataforma, no debe pasarse por alto que Facebook permite la creación de grupos privados. *Santiago Cultural* creará un lugar dentro de la propia red social exclusivo para aquellos museos e instituciones culturales que forman parte del proyecto, un punto de encuentro destinado a los Community Manager o trabajadores encargados de las redes sociales donde la relación Institución-Institución se enfoque hacia el consenso y el trabajo multidisciplinar en equipo.

Twitter.

De nuevo se creará una cuenta verificada u oficial, cuyo nombre de usuario será @SantiagoCultural y donde, probablemente, el uso *hashtags* tome mayor relevancia.

Este perfil funcionará de manera bastante similar al creado en Facebook, aglutinando la actividad de los demás participantes del proyecto a través de menciones, *retweets*, “Favoritos” y mensajes compartidos. Las instituciones deberán encontrar la manera de generar cadenas de publicaciones relacionadas entre sí gracias a los *hashtags* propios y generales aplicables a la conversación y objetivos de la iniciativa.

Un ejemplo de *post*, recurriendo a las propuestas anteriores podría ser:



Ilustración 70. Simulacro de publicación en Twitter del perfil de *Santiago Cultural*. *Museos de Santiago de Compostela*.

Esta plataforma será, además, el espacio más adecuado para convocar *tweet-ups* o actividades que relacionen directamente el espacio on-line y off-line. Un buen ejemplo de ello sería recurrir a iniciativas como #MuseumSelfie, proponiendo a los usuarios y seguidores que se hiciesen una fotografía con la pieza del mes, recurriendo a los *hashtags* adecuado para ello: #Piezadelmes o #Pezadomes.

Por otra parte, Twitter se relaciona con herramientas y aplicaciones muy atractivas, como puede ser el caso de Storify, que permite aglutinar todos los *tweets* realizados en torno a un tema. Se recurrirá a ellas periódicamente, para trabajar sobre temas de interés común, así como iniciativas conjuntas que puedan coexistir con el proyecto. Una buena oportunidad de trabajo podría ser generar un álbum con todos los *post* relacionados con la participación de los colaboradores en DIM Compostela.

En último lugar, cabe señalar que es imprescindible que ambas plataformas se comuniquen, haciéndose eco la una de la otra, provocando que la viralidad de los mensajes se mantenga y aumente progresivamente, igual que el número de fans o seguidores. De esta manera, cuando alguna de las instituciones participantes decida introducirse en el terreno de otras plataformas como Instagram o YouTube, también podrá echar mano de este espacio como medio de promoción, tal como se ha observado en algunos modelos de actuación en los capítulos II y III.

Llegados a este punto, cabe hacer una puntualización importante: Lo presentado en los párrafos anteriores no es más que una propuesta de puesta en práctica de un proyecto en construcción; llevarlo a cabo implicaría, en todo caso, contar con la participación de profesionales en el sector que pudiesen crear la infraestructura técnica y teórica necesaria para un funcionamiento adecuado de todas las herramientas mencionadas, así como proporcionar formación e información a los encargados de las redes sociales de cada una de las ocho instituciones que, en origen, formarían parte del proyecto.¹²²

Finalmente, se ha considerado pertinente establecer, también, cuál es la diferencia de *Santiago Cultural* con otros proyectos preexistentes como Compostela Capital Cultural. Esta radica en el hecho de que *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*,¹²³ se centra, como punto de partida, en las instituciones museísticas compostelanas y cuenta con un objetivo claro: la puesta en valor del patrimonio cultural de los museos de la ciudad entre sus propios habitantes. No obstante, y tal como se ha mostrado en párrafos anteriores, la iniciativa planteada por este trabajo mantiene las puertas abiertas a la colaboración, interacción y coordinación de su actividad en redes sociales, no solo entre los museos que formen parte del proyecto, sino también con otras iniciativas, puntuales o permanentes, y aquellas enmarcadas en Compostela Capital Cultural.

Asimismo, cabe reiterar que, todo lo que refleje esta propuesta en sus perfiles online, tendrá una traducción en el terreno off-line; en este sentido, una buena estrategia de

¹²² El proyecto propuesto cuenta con un Manual de Identidad Corporativa completo diseñado para esta tesis que se encuentra disponible en el Anexo IV.

¹²³ El *namings* de *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela* cuenta con la debida justificación en el citado Anexo IV.

promoción son, por ejemplo, las *tweet-ups*, tal como pudo observarse en alguno de los ejemplos estudiados en el capítulo II.



4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.

La estrategia de comunicación en redes sociales de la que hemos venido hablando hasta este momento conforma un plan de marketing cultural enfocado a instituciones museísticas que puede resumirse en tres puntos:

1. Planificación estratégica individual y conjunta.

Se refiere a la capacidad de creación de una estrategia propia para cada institución cultural que contemple su idiosincrasia, el público objetivo que desea alcanzar con cada acción on-line, y una programación propia. Pero la individualidad no está reñida con la acción colectiva. Es imprescindible el establecimiento de estrategias comunes donde las instituciones compostelanas se apoyen entre sí para crear una red de promoción y difusión adecuada. *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, es una opción.

2. Comunicación directa bidireccional y multidireccional.

Una vez más, cabe hacer hincapié en la comunicación Institución-público y viceversa, Institución-Institución y público-público. Esta última relación, siempre y cuando se encuentre dentro del contexto de la institución cultural y los debates generados en torno a la misma, será la que otorgue el broche final a la multidireccionalidad del mensaje.

3. Promoción y difusión del patrimonio adaptada a los diferentes públicos objetivo.

El mensaje debe adaptarse a las normas de la Interpretación del Patrimonio Cultural para poder alcanzar los diferentes segmentos de público establecidos, que no serán los mismos en toda actividad en redes sociales, sino que variarán en función del mensaje, la temática del mismo o el contexto. De esta manera, la función de difusión sería ejercida plenamente.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, habiendo alcanzado los perfiles en Facebook y Twitter los grados de integración en redes sociales 6 y 7, y, estando en marcha la iniciativa de trabajo conjunta propuesta en el apartado inmediatamente anterior, es posible dar un paso más.

En la actualidad, las instituciones culturales de Santiago de Compostela deben contar con una estrecha relación con el Consorcio de la ciudad y la Universidad, por ello, se ha considerado oportuno desarrollar una propuesta de trabajo a un tercer nivel¹²⁴ que incluirá, además, otros espacios culturales como centros de enseñanza o de investigación y al propio Ayuntamiento de Santiago de Compostela. Este último será un puente más para la comunicación con el ciudadano residente.

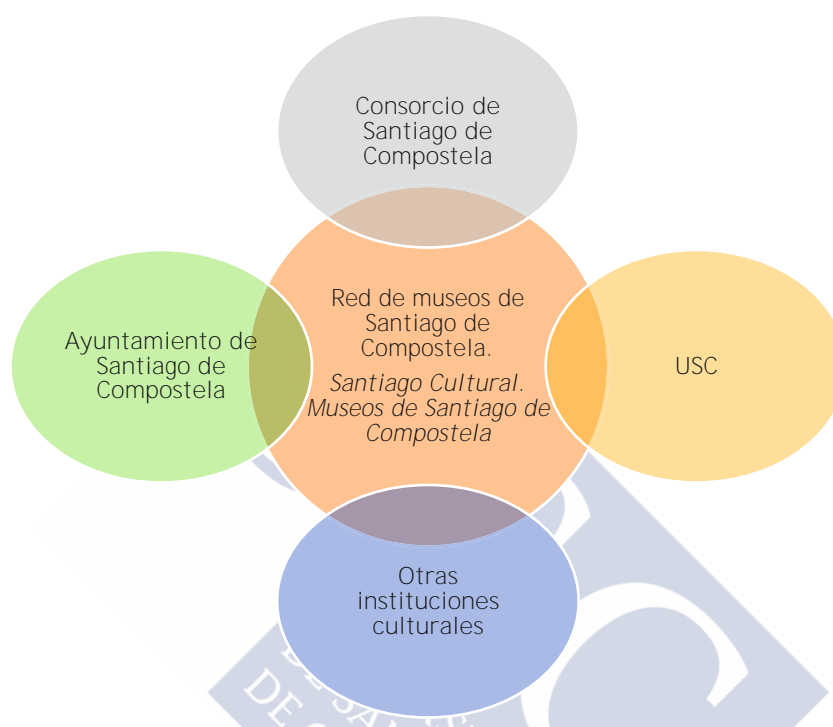


Gráfico 18.

4.1. Ayuntamiento de Santiago de Compostela.

Recurriendo a la legislación vigente sobre Patrimonio Histórico Español, queda establecido de forma clara que es el Ministerio de Cultura y sus departamentos quien tiene la competencia en gestión, administración, documentación y difusión de los bienes culturales; mientras que a los ayuntamientos únicamente les corresponde colaborar. Con todo, y tal como señala Querol (2012), resulta obvio que el Ayuntamiento tiene que involucrarse en la difusión del patrimonio cultural que se encuentra en su territorialidad; especialmente si se trata de municipios no demasiado extensos con una influencia territorial que alcanza a toda la Comunidad Autónoma, como es el caso de Santiago de

¹²⁴ Un primer nivel de trabajo se corresponde con el desarrollo individual de la actividad en Social Media de cada institución, mientras que *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, se conforma como un segundo nivel por tratarse de una iniciativa a desarrollar conjuntamente.

Compostela. Para que tal implicación se produzca, la coordinación con los organismos públicos superiores al Ayuntamiento y entre las diferentes concejalías es imprescindible. Ejemplo de ello es que en ocasiones anteriores se ha hecho referencia al turismo y su problemática, estrechamente relacionada con la promoción de los bienes culturales, pues, en el caso que nos ocupa, el turismo cultural es uno de los principales canales de llamamiento de público. Otro ámbito con el que debe lidiar la gestión patrimonial es el urbanístico, con los Planes Especiales de protección de un BIC o los Conjuntos o Sitios Históricos.

Teniendo esto en cuenta, en la ciudad de Santiago de Compostela cabe señalar que la promoción y difusión cultural están continuamente presentes, quizás no en lo que concierne específicamente a los espacios museísticos, pero sí en lo que incumbe al patrimonio cultural más en general. En su página Web esta institución no sólo hace referencia a su condición de Patrimonio de la Humanidad desde 1985, sino también como capital cultural, destinando un espacio a la programación cultural, edificios destacados y patrimonio histórico (Ayuntamiento de Santiago de Compostela, s.f.).



Ilustración 71. Imagen procedente del perfil en Twitter del Ayuntamiento de Santiago de Compostela (Pazo de Raxoi (@PazodeRaxoi)).

Con respecto a su actividad en redes sociales, concretamente en Facebook y Twitter, espacios que conciernen a este estudio y para los que proporciona dos enlaces desde su Web oficial,¹²⁵ cabe señalar que el Ayuntamiento de Santiago de Compostela no establece, a lo largo del período de seguimiento, contacto 2.0 directo o frecuente con museos o espacios representativos como los seleccionados en esta tesis. Si bien es cierto que el concepto *Cultura* está presente, toma protagonismo en aquellas acciones que están estrictamente ligadas al gobierno municipal. Ejemplo de ello es la inexistencia de vínculos

¹²⁵ Llama la atención, en ambas cuentas, que el nombre de usuario no sea Concello/Ayuntamiento de Santiago de Compostela, sino el del edificio que alberga la Institución: Pazo de Raxoi y @PazodeRaxoi.

con acciones como DIM Compostela, pues los *hashtags* de la iniciativa no se encuentran en su historial de publicaciones.

4.2. Consorcio de Santiago de Compostela.

Si bien es responsabilidad de los ayuntamientos promover el valor de su patrimonio histórico y cultural, es habitual que existan reclamaciones con respecto a los apoyos económicos procedentes de las instituciones públicas implicadas o la falta de coordinación entre las mismas. Querol habla de un “intento de solución” a este problema con el establecimiento de Consorcios o Agencias de Gestión especializadas en gestionar este tipo de bienes. Cabe definir aquí, de forma sucinta, qué es exactamente un Consorcio y cuáles son las competencias que se le atribuyen:

“Los consorcios son organismos públicos, privados o mixtos que se constituyen para gestionar determinados proyectos de interés público (...) los más conocidos (en lo que concierne a la gestión del Patrimonio Cultural) son aquellos que se dedican a gestionar los conjuntos Históricos más sobresalientes. (...) El objetivo principal de un consorcio es aunar esfuerzos, trabajar bajo un mismo programa; en definitiva, la coordinación de todas las instituciones o empresas interesadas y con competencias en la materia de la que se trate” (Querol, 2012, pág. 379).

Tal como se observa, esta definición está estrechamente relacionada con el propósito del apartado que nos ocupa: el trabajo en equipo entre las instituciones culturales estudiadas y el resto de espacios relacionados con la cultura compostelana.

Cabe apuntar, por otra parte, que el Consorcio de Santiago de Compostela es el primero de una Ciudad Histórica, un organismo público en el que están presentes las tres administraciones implicadas: estatal, autonómica y local; además, según sus estatutos todas las decisiones deben ser aprobadas por unanimidad. Formado por nueve consejeros, tres de cada instancia, bajo la presidencia del alcalde, ha establecido una buena cantidad de convenios que no hacen sino potenciar la ciudad histórica y su desarrollo (Querol, 2012, pág. 381).

Sin embargo, y en lo que a Twitter y Facebook concierne, se observan carencias interesantes. En primer lugar, desde la Web oficial del Consorcio sólo se encuentra un enlace que lleva al usuario hasta un perfil en Facebook; Twitter no está presente en la Web, aunque sí cuenta con un perfil abierto en marzo de 2011 y abandonado en mayo del

mismo año.¹²⁶ Sobre la red social fundada por Zuckerberg, cabe apuntar que tampoco existe interacción destacable con otras instituciones culturales durante los meses de seguimiento, sino que todas las publicaciones son de redacción propia. Además, la temática se ciñe a dos asuntos clave: restauración de patrimonio inmueble y aquellas actividades relacionadas con la Real Filarmonía de Galicia, protagonista indiscutible del perfil. Por otra parte, y al igual que en el caso anterior, las actividades referentes al DIM Compostela no tienen cabida en este perfil. Finalmente, cabe señalar la existencia de una página estática igual a las estudiadas en el capítulo III, donde únicamente se encuentra un enlace a Wikipedia.



Ilustración 72. Publicación en Facebook del Consorcio de Santiago de Compostela. Sirve como modelo de *post* compartido procedente del perfil de la Real Filarmonía de Galicia (Consorcio de la Ciudad de Santiago, 2015).

4.3.Universidade de Santiago de Compostela y su Museo de Historia Natural.

Las universidades deben ser espacios para la investigación, difusión y enseñanza de la gestión del Patrimonio Cultural, sin embargo, en general, en las universidades españolas la existencia de una cátedra o espacio destinado en exclusiva a esta disciplina no es lo habitual, sino que se suelen aportar conceptos generales o mixtos.

Con todo, en el caso de la Universidade de Santiago de Compostela hay departamentos destinados a la cultura desde la perspectiva de las humanidades como “Área de cultura”, a modo de agenda cultural en la Web oficial de la Universidad,

¹²⁶ Consultado en enero de 2017.

titulaciones como el Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e Arquitectónico, Museos e Mercado da Arte en el campus compostelano, o el Grado en Ciencias da Cultura e Difusión Cultural en el campus lucense, visitas guiadas al patrimonio de la universidad en Santiago de Compostela, o el Museo de Historia Natural, también en la ciudad jacobea... etc.

Este último espacio, el del museo, cuenta con perfil propio en Facebook donde, a pesar de participar de DIM Compostela, en el año 2015, la iniciativa apenas tiene presencia y la comunicación con otras instituciones participantes no existe. En lo que concierne a la edición del año 2016, el Museo de Historia Natural basará su actividad en escasas publicaciones, dos de ellas en Twitter y menos de una decena en Facebook.

Estamos tratando con una institución cuya Web oficial se encuentra albergada dentro de la de la propia Universidade de Santiago de Compostela, un aspecto que no sería negativo de no ser porque desde tal espacio no existe enlace alguno a sus perfiles en Social Media, lo que impide corroborar la oficialidad de los mismos (Museo de Historia Natural de la USC, s.f.). Por otra parte, teniendo en cuenta las características de ambos, se trataría de un grado de integración de nivel 3-4.

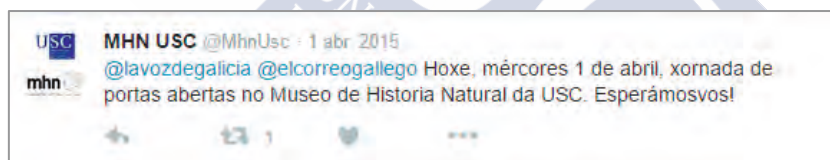


Ilustración 73. Publicación procedente del perfil en Twitter del Museo de Historia Natural. Destaca, este, por la poca frecuencia de publicación durante el año 2015, lo cual denota una evidente falta de planificación y/o estudio de la plataforma. Esto último contrasta con el año 2016, con mayor frecuencia de uso (Mhn USC (@MhnUsc)).

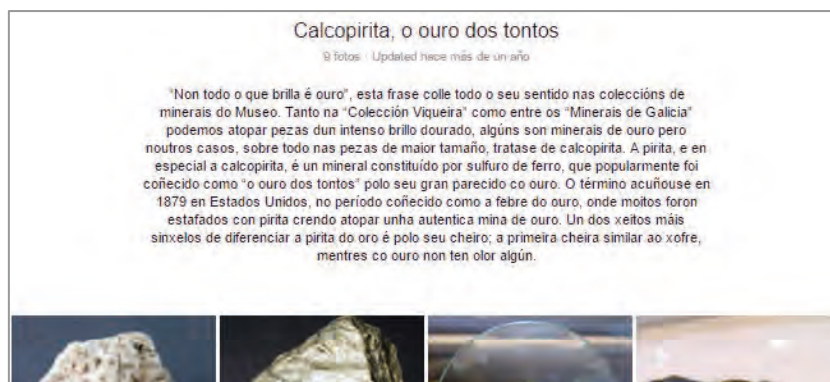


Ilustración 74. Frente a un perfil en Twitter con muy poco que destacar, en el perfil creado en Facebook para el Museo de Historia Natural de la USC se encuentran *post* como este, en el que desarrolla contenidos didácticos de interés para el público (Museo de Historia Natural da Universidade de Santiago de Compostela, 2015).

Finalmente, y ciñéndonos a la Universidade de Santiago de Compostela como identidad usuaria, sus perfiles en Facebook y Twitter cuentan con enlace desde la web oficial. De ellos, cabe señalar que, en lo que concierne a Facebook, no existe interacción alguna con ningún espacio museístico de Santiago de Compostela durante el primer período de seguimiento establecido en esta tesis, a excepción de una publicación el 9 de enero de 2015 que se hace eco de una iniciativa desarrollada en la Cidade da Cultura de Galicia. Con respecto a la actividad que realiza en Twitter, cabe apuntar que se repite dicha situación.

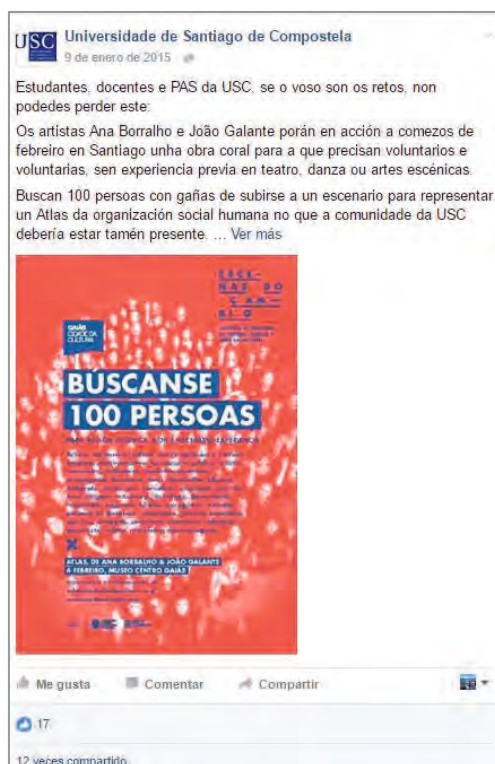


Ilustración 75. Publicación del 9 de enero de 2015 en el perfil de Facebook de la Universidade de Santiago de Compostela donde se anima a la comunidad universitaria a participar de una experiencia teatral desarrollada en la Cidade da Cultura de Galicia (Universidade de Santiago de Compostela, 2015).

4.4. Otras instituciones museísticas de Santiago de Compostela.

Llegados a este punto, una vez incluidas dentro de la red de comunicación aquellas instituciones públicas de mayor influencia en la promoción y difusión cultural de Santiago de Compostela, se da pie y se allana el camino a otros espacios museísticos de la ciudad para que se introduzcan en *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, de manera que esta se convierta en un canal de circulación de información primario.

Algunos ejemplos de espacios que podrían sumarse a la iniciativa desarrollada en páginas anteriores, previa puesta al día de su estado de comunicación museística individual,¹²⁷ son:

Casa da Parra.

La sala de exposiciones situada en la Plaza de la Quintana, se caracteriza por su ausencia en Twitter, mientras que su presencia en Facebook se reduce a una página totalmente estática que recuerda a las comentadas anteriormente en los casos del Museo de Terra Santa y Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares. Además, carece de página Web propia, por lo que se encontraría en un grado 0-1 de integración en redes sociales, pues, aunque cuenta con una entrada en Wikipedia, esta está disponible únicamente en gallego (Consultar Anexo I. Ilustración 53.).

Casa do Cabido.

Situada en la plaza de Platerías, en pleno casco histórico de la ciudad, la Casa do Cabido cuenta con una función arquitectónica basada en el efecto escenográfico. Restaurada por el Consorcio en el año 2011, desde entonces forma parte de los espacios museísticos de la ciudad (Ayuntamiento de Santiago de Compostela, Xunta de Galicia, s.f.). No obstante, de nuevo nos encontramos ante un espacio cuyo grado de penetración en redes sociales es 0-1. La Casa do Cabido no solo no cuenta con una Web propia, sino que su presencia en Red se reduce a espacios de temática turístico-cultural y su perfil en Facebook se mantiene como una página estática sin actividad 2.0 alguna, mientras que no presenta cuenta en Twitter (Consultar Anexo I. Ilustración 54.).

Fundación Eugenio Granell.

Albergada por el Pazo de Bendaña, la Fundación Eugenio Granell se incorporó a la ciudad de Santiago de Compostela en el año 1995. Cuenta con obras del propio artista, pero también de otros pintores de gran relevancia como Miró, Lam, Duchamp o Caballero. Su propósito es el estudio, difusión y promoción de la obra de Eugenio Granell, aunque también del Surrealismo y otras corrientes afines (Fundación Eugenio Granell, s.f.).

¹²⁷ Consultado, por última vez, en diciembre de 2016.

En la actualidad presenta una Web oficial propia que todavía se enmarca en el contexto 1.0 y desde la cual aparece enlazado, únicamente, su perfil oficial en Facebook; sin embargo, consta la existencia de otros perfiles abiertos en redes sociales como Twitter o Pinterest. En este estudio nos ceñiremos a los dos primeros, los cuales se enmarcan en un grado 3 en lo que a su nivel de trabajo en Social Media se refiere, pues a pesar de tratarse de espacios periódicamente activos y dinámicos, no existe estrategia de comunicación alguna y la didáctica o las técnicas de Interpretación del Patrimonio quedan completamente olvidadas.



Ilustración 76. Imagen procedente del perfil en Twitter de la Fundación Eugenio Granell, activo desde el año 2012 (Fundación Granell (@FundGranell)).

Casa da Troia.

Se trata, este espacio, de un museo romántico que abrió por primera vez sus puertas al público en febrero del año 1993 y que recrea una pensión de estudiantes y la vida decimonónica de la ciudad jacobea, immortalizada por Alejandro Pérez en la novela *La casa de la Troya* (Casa da Troia, s.f.).

En este caso también cuenta con un sitio Web propio: www.lacasadelatroya.gal, desde el que existen dos enlaces a sus perfiles en Facebook y Twitter. Ambos se presentan como espacios activos, cercanos a la actitud propia del mundo 2.0 y que, en el año 2016, participaron activamente de la nueva edición del DIM Compostela utilizando el *hashtag* #CompostelaPaisaxeCultural. Estaríamos tratando con un grado 3-4 de integración en redes sociales, sobre todo si tenemos en cuenta las características de su página Web, que

todavía no es plenamente 2.0, y ciertos aspectos de sus perfiles en Social Media, como la ausencia de una didáctica cuidada en contraposición a la existente comunicación con otras instituciones o medios (Consultar Anexo I. Ilustración 55.).

Museo Pedagógico de Galicia. MUPEGA.

Creado mediante el Decreto 268/2000, del 2 de noviembre, el Museo Pedagógico de Galicia (MUPEGA) inauguró su sede actual en el año 2004. Se trata de un centro específico de la Consellería de Educación e Ordenación Universitaria destinado a:

“Recuperar, salvaguardar, estudiar, mostrar y difundir todas aquellas expresiones educativas que pongan de manifiesto la variedad y riqueza del patrimonio pedagógico de Galicia, posibilitando así su catalogación, sistematización y custodia” (Museo Pedagógico de Galicia. MUPEGA, s.f.).

Es decir, tiene como finalidad promover el legado pedagógico de la Comunidad Autónoma Gallega. Además, desde el 26 de octubre de 2006, es reconocido por el Consello da Xunta de Galicia como museo de contenido pedagógico y científico-técnico de ámbito autonómico.

Este museo, aunque cuenta con un espacio Web actualizado, todavía presenta un *site* oficial a medio camino entre el ámbito 1.0 y 2.0, a lo que debe añadirse la ausencia de hipervínculos a sus perfiles en Social Media. No obstante, se han localizado los correspondientes en Facebook y Twitter; los cuales se encuentran en un estado de integración en redes sociales de grado 4, a pesar de haber iniciado su actividad en septiembre del año 2015.



Ilustración 77. Publicación en Twitter del MUPEGA donde proporciona un enlace a una presentación en Prezi de contenido didáctico en relación a la exposición temporal *Luces de Alén Mar. As Escolas de Americanos en Galicia* (M. Pedagógico de Galicia (@MUPEGA), 2015).

Fundación Gonzalo Torrente Ballester.

Esta institución, situada en el casco histórico de la ciudad jacobea, carece de espacio Web oficial propio, tras la introducción de diferentes combinaciones de palabras clave en el buscador Google, el espacio al que se remite al usuario es: www.santiagoturismo.com/salas-de-exposicions/fundacion-torrente-ballester.¹²⁸ Desde este enlace, en el lugar que correspondería al hipervínculo a un sitio Web, a donde lleva es a un perfil de Facebook, el cual se presenta aparentemente bien gestionado, teniendo en cuenta aspectos relacionados no solo con la promoción de actividades dentro de la institución, sino también otros relacionados con la didáctica y, de forma más transversal, los propios de la Interpretación del Patrimonio Cultural. Con todo, se mantiene en una línea marcada por la unidireccionalidad del mensaje. Por ello, podríamos enmarcarlo en un grado 4-5 en lo que a su gestión del Social Media se refiere.

Sobre la institución, su página de Facebook (Consultar Anexo I. Ilustración 56.) afirma:

“De carácter cultural, privado y permanente, fue constituida en el año 2001, para cumplir la voluntad de Gonzalo Torrente Ballester. Su objetivo principal es acoger y conservar su archivo y su biblioteca personal, además de potenciar el conocimiento e investigación de su vida y su obra” (Fundación Gonzalo Torrente Ballester).

Finalmente, se ha tendido una mano a la creación de un cuarto nivel de influencia comunicativo-cultural que implique a espacios como centros de enseñanza primaria, secundaria o bachillerato, junto con otros de estudios superiores, como la Escola de Arte Superior Mestre Mateo; además, deben ser tenidos en cuenta espacios de investigación como el Centro de Estudos Galegos Padre Sarmiento o el Centro Ramón Piñeiro.

De esta manera, todas las instituciones que han formado parte de este último apartado de estudio, sea cual sea su envergadura, podrán sumarse de manera progresiva a *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, que se mantendrá en continuo crecimiento. Podrán participar de sus perfiles y planteamientos conjuntos de manera activa, e incluso del grupo privado generado en Facebook y sus conversaciones interinstitucionales, encontrando cada una su lugar en el proyecto.

Lo que está claro es que, a través del trabajo multidisciplinar y conjunto, museos, colecciones visitables e instituciones culturales de Santiago de Compostela podrán dar

¹²⁸ Consultado en enero de 2017.

lugar a una nueva etapa comunicativa que proporcionará beneficios a la cultura compostelana a corto-medio-largo plazo.

4.5. Un paso más en la ampliación del rango de influencia territorial de *Santiago Cultural*. Museos de Santiago de Compostela: La inclusión de la S. A. de Xestión do Plan Xacobeo.

Habiéndose cubierto por completo la territorialidad que afecta a Santiago de Compostela, *Santiago Cultural* podría continuar su camino hacia la ampliación de su rango de influencia. Si bien es cierto que nace como un proyecto de comunicación museística conjunto destinado en exclusiva a la ciudad jacobea, también lo es que, dada su naturaleza 2.0 y 3.0, así como las plataformas en que se plantea su desarrollo, debe mantenerse como una empresa abierta, en continua construcción, que dé pie a la inclusión progresiva de todos los territorios que afectan y completan a la idiosincrasia compostelana.

Por ello, se ha considerado oportuno incluir una propuesta de conciliación destinada a la inclusión de la S. A. de Xestión do Plan Xacobeo, definida, desde su página Web oficial como:

“Un organismo público, dependiente de Turismo de Galicia, destinado a la gestión de los servicios comunes de la red de albergues de la Comunidad Autónoma de Galicia y del resto de su patrimonio social. También tiene como objeto la coordinación de actuaciones específicas relacionadas con el Camino de Santiago y la cultura jacobea” (El Camino de Saniago. Xunta de Galicia, s.f.).

Creada en 1991 con motivo del Año Santo 1993, se constituye, entre otros, con el objetivo de coordinar:

“Actuaciones específicas relacionadas con la cultura jacobea, en especial, las exposiciones, así como la ejecución de los encargos de gestión que se puedan realizar en estas materias.” (El Camino de Saniago. Xunta de Galicia, s.f.).

A la vez que se prepara para el Año Santo 2021¹²⁹ y en lo que a esta tesis concierne, desde el *site* oficial que nos ocupa, a medio camino entre el terreno 2.0 y 3.0, se observan hipervínculos a los perfiles creados en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y el blog oficial: www.blog.caminodesantiago.gal/es. En esta línea, resulta muy interesante observar cómo se cumple con la premisa de multidireccionalidad que se propone en capítulos anteriores y que integraría esta página Web en un grado 7 de desarrollo del Social Media, puesto que existe una sección titulada “*En el Camino se habla de...*” donde se recogen las publicaciones más recientes en redes sociales de diferentes cuentas oficiales o de particulares.



Ilustración 78. Captura de pantalla procedente de la Web El Camino de Santiago, *site* oficial de la S. A. de Xestión do Plan Xacobeo, donde se observan las últimas publicaciones en Twitter en relación al Camino, procedentes de cuentas tanto de carácter institucional como privadas (El Camino de Santiago. Xunta de Galicia, s.f.).

Sobre los perfiles localizados en Facebook y Twitter, ambos se sitúan muy cerca del grado 7, por lo que integrarlos en *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela* y sus actividades supondría un verdadero trampolín en lo que a la ampliación de líneas de comunicación se refiere; se trata de establecer lazos con perfiles e instituciones más allá de las fronteras de la ciudad, de manera que se desarrollen a un tiempo todas las territorialidades propuestas en líneas anteriores: Santiago de Compostela, Galicia, resto de la Península Ibérica e internacionalización, gracias a una infraestructura y un concepto (Camino de Santiago) creados *a priori*.

¹²⁹ En la citada página Web se encuentra disponible el *Plan Director e Plan Estratéxico do Camiño de Santiago en Galicia*. 2015-2021 (Consultado en noviembre de 2016).

Con ello, se habrá cubierto por completo la red de espacios museísticos y culturales de la que hemos venido hablando a lo largo de todo este trabajo, a través de la cual se conseguirá mejorar la comunicación con el público objetivo, que tendrá, por fin, una percepción de estas instituciones otorgada por ellas mismas, sin la inclusión de intermediarios procedentes de los medios de comunicación de masas.





V. CONCLUSIONES Y APORTACIÓN FINAL.

1. Resultados obtenidos: Santiago de Compostela y sus instituciones culturales en Facebook y Twitter. Desarrollo de una metodología de análisis.

A lo largo de las páginas que conforman el presente estudio se ha mostrado que, si bien la mayoría de los museos e instituciones compostelanas forman parte de la realidad que se ha venido definiendo hasta ahora, también es cierto que, además de presentar diferentes niveles de integración en el mundo del Social Media, muchos de ellos no cuentan con una verdadera conciencia de cuál es la situación comunicativa actual y desaprovechan la oportunidad de participar activamente de ella.

Pero para alcanzar a definir con detalle cuál es el estado de la cuestión de Santiago de Compostela y sus instituciones museísticas en redes sociales, e identificar los rasgos distintivos de su actividad en Facebook y Twitter, fue necesario establecer, en primer lugar, una serie de criterios básicos de análisis, definidos en el capítulo II gracias a las aportaciones de la bibliografía especializada en marketing, Internet, redes sociales, y gestión, difusión y promoción del patrimonio cultural que conforman el cuerpo teórico desarrollado en el capítulo I:

- Estrategia, periodicidad y dinamismo de las publicaciones.
- Capacidad didáctica y contenidos culturales e histórico-artísticos.
- Tono en que la institución cultural se dirige al público objetivo y capacidad de interacción con el mismo.
- Capacidad de promoción y difusión del patrimonio cultural utilizando técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio.
- Capacidad de interacción con las instituciones culturales del entorno y aquellas de similar índole.
- Capacidad de trabajo colectivo entre los distintos perfiles abiertos en redes sociales.
- Transparencia e interacción con la realidad social cercana.

En segundo lugar, y manteniendo dichas variables siempre en el punto de mira, en el capítulo II se analizaron una serie de museos de carácter nacional e internacional, además de algunos paralelismos a nivel regional cuyas características los equiparaban al caso compostelano. Se buscó extraer, así, ejemplos de comportamientos de la actividad en redes sociales de este tipo de instituciones culturales entendidos como modélicos. Para ello, sus perfiles en Facebook y Twitter fueron objeto de estudio durante los meses de enero a diciembre de 2015, las dos últimas ediciones de Museum Week (correspondientes a los años 2015 y 2016), y durante una última toma de muestras, que se desarrolló entre el 16 de noviembre y 14 de diciembre de 2016. Se trata de: el British Museum, el Musée du Louvre, el Victoria and Albert Museum y la Collezione Peggy Guggenheim, a un nivel internacional; el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Thyssen-Bornemisza (Madrid) y el Museo Guggenheim de Bilbao, a un nivel nacional; y, en un tercer nivel: el Museo de Almería, el MACBA de Barcelona, el MUSAC de León, la Ciutat de les Arts i les Ciències de Valencia, la Sagrada Família de Barcelona, el Muséu del Pueblu d'Asturies en Gijón, y el Monestir de Pedralbes.¹³⁰ El desarrollo de dicho análisis y las valoraciones extraídas de él se recogen en las tablas 2 a la 6 del capítulo II (págs. de la 87 a la 131).

Presencia de las estrategias y comportamientos establecidos como idóneos en las 15 instituciones internacionales, nacionales y regionales mencionadas.

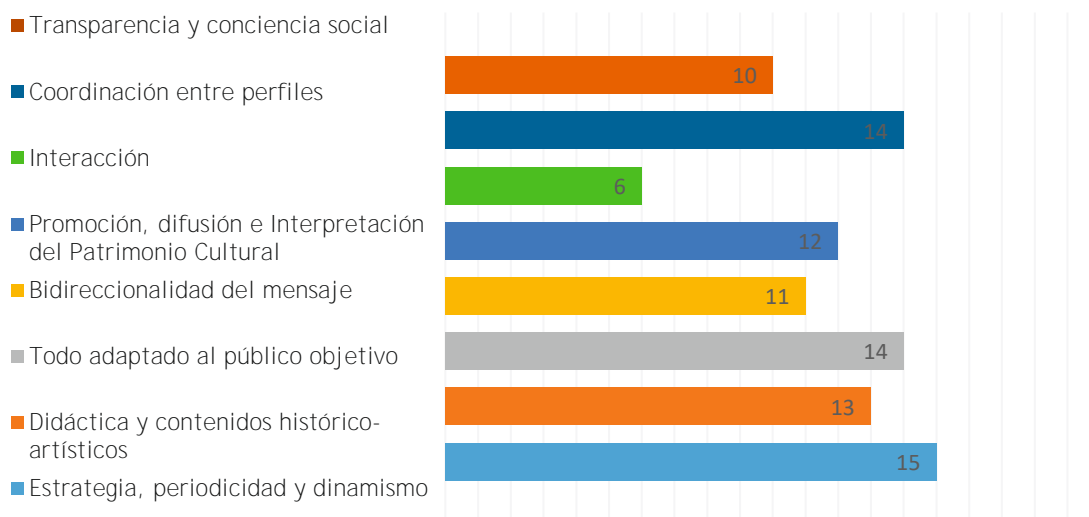


Gráfico 19 Datos correspondientes al año 2016 y procedentes de la tabla número 6 (Capítulo II.) y que no incluyen, en el recuento de espacios analizados, aquellos que fueron descartados como modelos para los casos eclesiales de carácter menor al diocesano especificados en el capítulo II y a pie de página.

¹³⁰ Tras haber descartado los casos del Monasterio de las Descalzas Reales de Madrid, el Monasterio de Santa María de la Caridad de Tulebras y el Monasterio de la Concepción de Granada como paralelismo de comportamiento en redes sociales para las instituciones culturales de gestión eclesial de carácter menor al diocesano.

Una vez conocido el estado de la cuestión de los espacios anteriormente enumerados, se procedió al análisis del caso compostelano. Como espacios museísticos principales se seleccionaron: el Museo das Peregrinacións e de Santiago, el Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC) y la Cidade da Cultura de Galicia, en un ámbito de gestión pública; el Museo Catedral de Santiago, el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario, el Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares, en un terreno de gestión eclesiástica; y, en un ámbito privado-no lucrativo, el Museo do Pobo Galego. El estudio de su actividad en redes sociales se desarrolla, esencialmente, durante el capítulo III, y, a las fechas de seguimiento establecidas en líneas anteriores, cabe añadir las ediciones de DIM Compostela correspondientes a 2015 y 2016.

En este caso, son los gráficos 6 y 7 (págs. 143 y 172) los que muestran, en primer lugar, que mientras que los demás espacios gallegos estudiados se ciñen a las analizadas Facebook y Twitter, la Cidade da Cultura de Galicia y el Museo Catedral de Santiago cuentan con perfil en Instagram, mientras que la primera es la única que cuenta con presencia en plataformas como YouTube o Pinterest. Pero es importante diferenciar entre contar con un perfil abierto, y que este sea un espacio con actividad regular. Este último, es el caso del Museo das Peregrinacións e de Santiago, el CGAC, la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo Catedral de Santiago, el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario y el Museo do Pobo Galego en Facebook; y del CGAC, la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo Catedralicio y el Museo do Pobo Galego en Twitter.¹³¹

Resumen de la presencia en Facebook y Twitter de los espacios analizados en Santiago de Compostela.

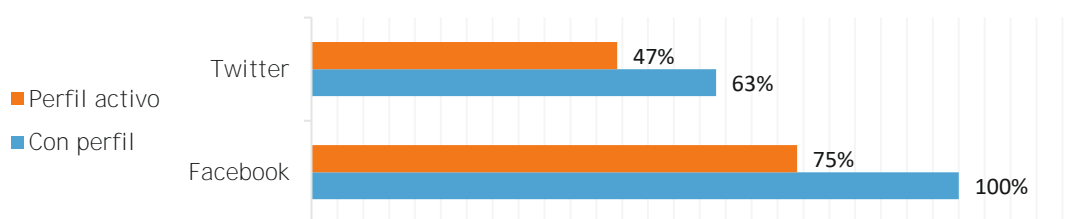


Gráfico 20. Presencia en Facebook y Twitter de las instituciones culturales de Santiago de Compostela objeto de estudio en el capítulo III y sus perfiles activos. Consultar Gráfico 6 y Gráfico 7, capítulo III.

¹³¹ Última consulta: enero de 2017.

A su vez, la tabla número 14 (pág.183. Capítulo III), refleja la presencia de los criterios de análisis ya señalados en los perfiles de los museos e instituciones culturales de Santiago de Compostela en diciembre de 2016, la cual puede resumirse en el siguiente gráfico:

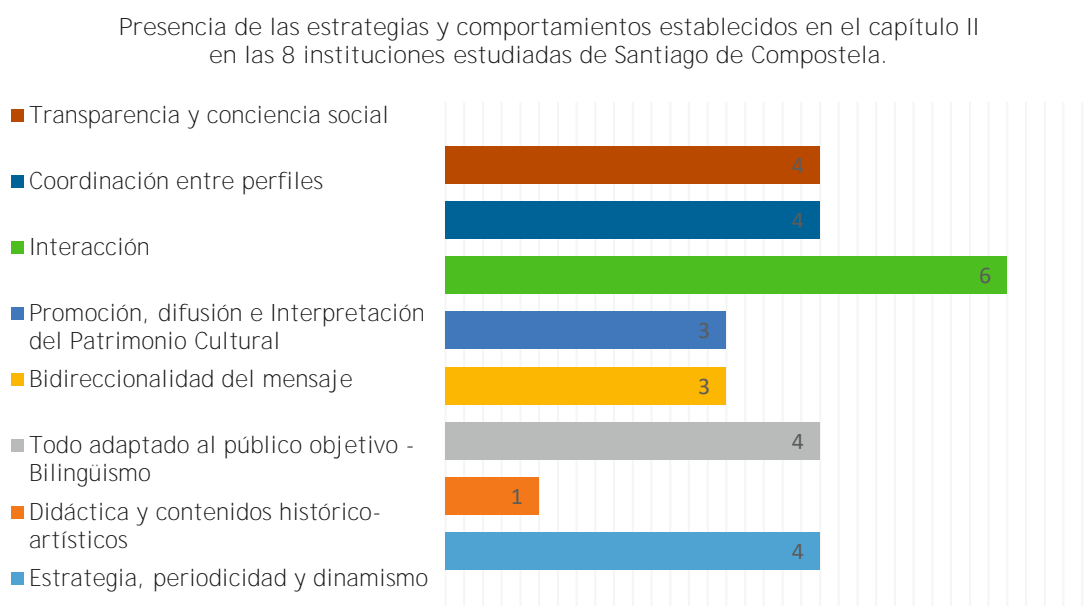


Gráfico 21. Consultar la Tabla 14, capítulo III, sobre los datos aportados por la ampliación del período de seguimiento del 16 de noviembre al 14 de diciembre de 2016.

De los ocho espacios analizados, entre noviembre y diciembre de 2016, cuatro recurren a la transparencia y conciencia social en sus redes sociales, precisamente aquellos de gestión pública, junto con el Museo Catedral de Santiago. Cuatro desarrollan un trabajo coordinado y colectivo en sus perfiles de Facebook y Twitter: el CGAC, la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo Catedralicio y el Museo do Pobo Galego. Seis interactúan o han interactuado con otras instituciones fuera del marco de actividades o iniciativas colectivas, ya sea esporádicamente o de forma regular: los tres espacios de gestión pública, el Museo Catedral de Santiago y el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario¹³² en el sector eclesiástico, y el Museo do Pobo Galego en el ámbito privado-no lucrativo. Tan solo tres recurren a técnicas propias de la Interpretación del Patrimonio Cultural buscando la promoción y difusión de sus bienes culturales: la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo Catedral de Santiago y el Museo do Pobo Galego. Únicamente la Cidade da Cultura de Galicia recurre a un mensaje bidireccional en los dos

¹³² En este caso se ha considerado oportuno mantener el criterio presentado en el capítulo IV, manteniendo el estatus del Museo y colección visitable de San Martiño Pinario tal y como se encontraba durante el primer período de seguimiento, correspondiente al año 2015.

perfiles analizados Social Media, aunque el Museo do Pobo Galego y el Museo Catedralicio cuentan con esta característica en sus cuentas en Twitter. Cuatro son los casos donde está presente un lenguaje adaptado al público objetivo: el Museo das Peregrinacións e de Santiago, la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo Catedral de Santiago y Museo y colección visitable de San Martiño Pinario. Sorprendentemente, en un único caso puede afirmarse la presencia de intención didáctica o de desarrollo de contenidos histórico-artísticos en relación a los bienes culturales albergados: la Cidade da Cultura de Galicia. Finalmente, son cuatro los espacios cuyos perfiles en Facebook y Twitter presentan una periodicidad, estrategia y dinamismo que deban ser señalados: el CGAC, la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo Catedralicio y el Museo do Pobo Galego. Si se comparan estos datos con los aportados por la tabla número 7 (pág.173.) correspondiente al período de seguimiento del año 2015, las mejoras que pueden entreverse son, ciertamente, escasas.

La situación comunicativa compostelana se puso de manifiesto al analizar el comportamiento de las instituciones objeto de estudio también durante el DIM Compostela y la Museum Week en sus ediciones de 2015 y 2016, ambas iniciativas de carácter colectivo. En el primer caso, participaron el Museo das Peregrinacións e de Santiago, el CGAC, el Museo Catedral de Santiago y el Museo do Pobo Galego;¹³³ manteniéndose la Cidade da Cultura de Galicia al margen de la iniciativa conjunta, pero otorgando gran importancia en redes sociales a su propio programa sobre el DIM y las propuestas del ICOM. En relación a la Museum Week, ya de carácter internacional, aparecieron oficialmente inscritos, en 2015 y 2016, el Museo Catedral de Santiago, el Museo do pobo Galego y la Cidade da Cultura de Galicia, tres de las cinco instituciones con perfil en Twitter, plataforma de partida de la actividad. Con todo, no se pasó por alto el nivel de participación colectiva el resto del año, ya fuera de acciones concretas:¹³⁴

	Interacción con otras instituciones de su mismo entorno	Participan del DIM Compostela	Participan en Museum Week
Museo das Peregrinacións e de Santiago	X	X	-
CGAC	X	X	
Cidade da Cultura de Galicia ¹³⁵			X

¹³³ De las instituciones objeto del análisis principal.

¹³⁴ En este caso deben tenerse en cuenta las puntualizaciones sobre la frecuencia de dichas interrelaciones establecidas en el capítulo III.

¹³⁵ En las tablas número 7 y 14 del capítulo III se considera que la Cidade da Cultura de Galicia sí presenta interacción con otras instituciones, no obstante, tal y como se especifica a pie de página, dicha

Museo Catedral de Santiago	X	X	X
Museo y colección visitable de San Martiño Pinarío	X		-
Museo de Terra Santa			-
Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares			
Museo do Pobo Galego	X	X	X

Tabla 22. Resumen de las relaciones entre las instituciones compostelanas. No obstante, para poder interpretar correctamente los datos presentados, es importante consultar el apartado 5, donde se muestran todos los matices a tener en cuenta.

Los datos aportados por los análisis mostrados reflejaron, no solo la ausencia de una estrategia estable de comunicación museística, sino también la inexistencia de un sistema de trabajo u objetivos definidos en redes sociales, tanto a nivel individual como colectivo.

“Un buen número de autores sostienen que la base de la gestión de la comunicación en las redes sociales se sustenta en dos aspectos clave: por una parte, en la gestión y difusión de los contenidos propios mediante la constante actualización de los espacios en los social media, y, por otra parte, en la generación y mantenimiento de un diálogo e interacción con sus públicos a través de dichas plataformas” (Losada & Capriotti, 2015, pág. 892).

A continuación, y ya en el capítulo IV, una vez establecido el estado de la cuestión del caso compostelano y del contexto que lo rodea a nivel nacional e internacional, fue posible establecer una serie de comportamientos y estrategias de comunicación en Social Media entendidos como modélicos; los cuales se recogieron en la tabla número 15 (Capítulo IV) ayudando a poner de manifiesto la necesidad de situar el foco de atención, no solo en la creación de un plan de marketing integral y una estrategia de comunicación museística completa a corto-medio-largo plazo, sino también en el uso de técnicas de promoción y difusión del patrimonio en redes sociales, y en crear un mensaje bidireccional y multidireccional adecuado al contexto comunicativo actual que sea capaz de derribar las fronteras tradicionales entre el terreno on-line y off-line.

actividad se refiere al intercambio de información o conversación con medios tradicionales y prensa on-line, así como a sus relaciones con el sector turístico. En esta ocasión, el análisis se ciñe a la relación con otros espacios museísticos y culturales de la ciudad en general y con aquellos que se han estudiado en esta tesis, en particular.

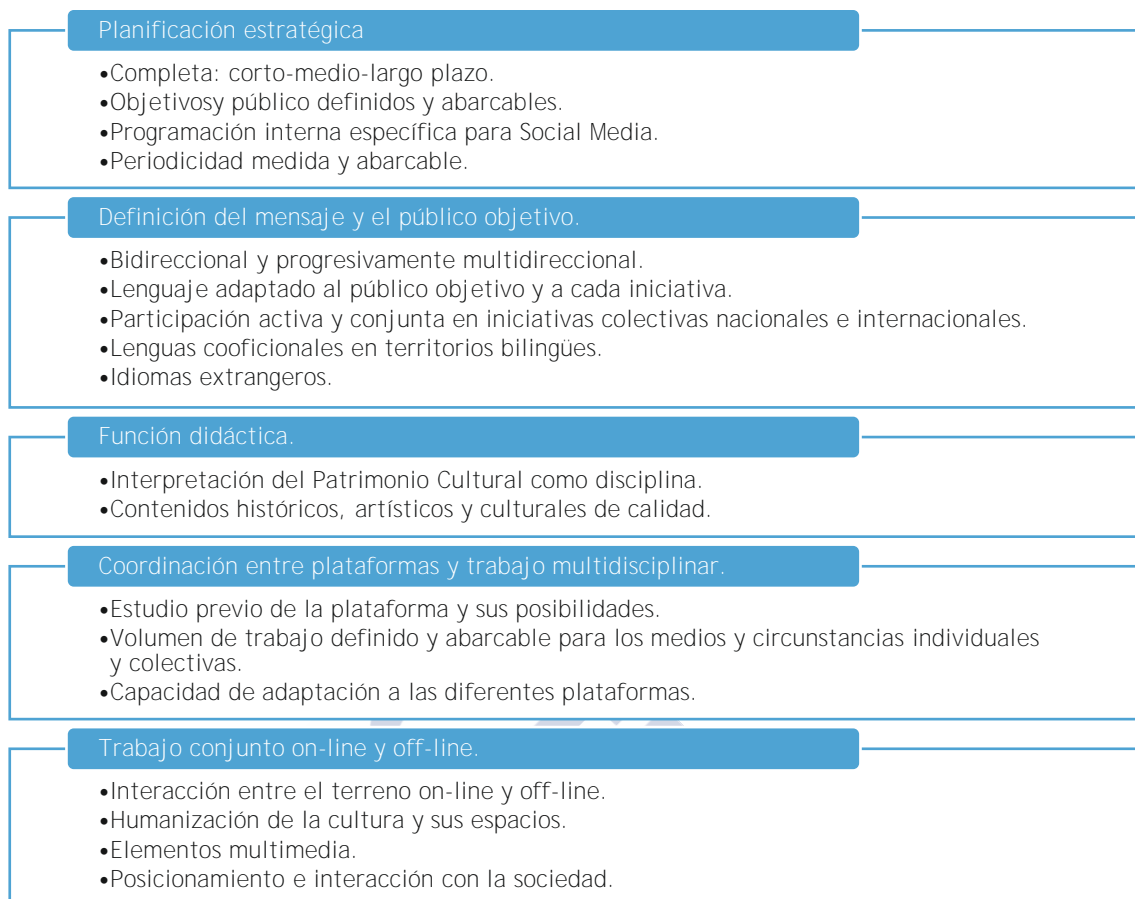


Gráfico 22. Consultar Tabla 15, capítulo IV.

Teniendo lo anterior en cuenta, esta tesis generó también una propuesta de clasificación del grado o nivel de integración en redes sociales perfectamente adaptable a los espacios compostelanos, partiendo de los modelos de estudio de autores como González y Casado (2010) o Guevara y Caro (2006). Sus propuestas, aunque muy acertadas, resultaban todavía imprecisas, pues analizaban el nivel de virtualización o aprovechamiento TIC en base a tres únicos estadios. Frente a ello, este trabajo propone ocho grados de integración específicos para los museos y sus redes sociales que permiten, además de definir con mayor exactitud el entorno 2.0, desarrollar una evolución progresiva del mismo, al no estar exentos de matices:



Gráfico 23. El desarrollo completo de los grados de integración en redes sociales planteados aparece en la Tabla 16, capítulo IV.

La presente clasificación demuestra que la presencia en redes sociales de las instituciones museísticas de la ciudad jacobea ni es suficiente ni cuenta con la calidad que exigen el mundo de la cultura y el espectador actual, pues únicamente la Cidade da Cultura de Galicia se acerca al Grado 6 de integración. Frente a ello, en un Grado 2 se encuentran el Museo de Terra Santa y el Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares; en un Grado 3 el Museo y colección visitable de San Martiño Pinario (si nos remitimos a

los datos del año 2015, ya que en 2016 desaparece toda actividad); seguidamente, en un Grado 4, se sitúa el Museo das Peregrinacións e de Santiago; y, en un Grado 5: el CGAC, el Museo Catedral de Santiago y el Museo do Pobo Galego.

Conocido el entorno 2.0 de Santiago de Compostela, el siguiente paso fue definir cuál debe ser el público objetivo de los espacios museísticos de la ciudad y su influencia territorial. Ambos conceptos se presentan tremendamente ligados el uno al otro gracias a la selección de un criterio de segmentación geográfica, el cual tiene mucho que ver con la actuación en una planificación estratégica completa que contempla, no solo los diferentes tiempos presentes en una institución museística (exposiciones temporales, colección permanente, piezas en exposición... etc.), sino también el proceso de expansión del mensaje más allá de las fronteras de la ciudad de manera progresiva gracias a la comunicación multidireccional que permiten las redes sociales on-line:

Público objetivo:

- Habitante compostelano.
- Gran público: Visitante habitual, público cautivo, visitante potencial, público que aún no ha visitado la institución o la desconoce.

Territorialidad:

- Santiago de Compostela.
- Ampliación del rango de influencia progresiva: Galicia, N. de Portugal y resto de la Península Ibérica, Camino de Santiago e internacionalización.

Plazos y temporalidad:

- Corto plazo: Acción y creación de sensación de propiedad cultural sobre Santiago de Compostela y su público.
- Medio plazo: Ampliación del rango de influencia a las comunidades circundantes y el resto de Galicia.
- Largo plazo: Ampliación del rango de influencia al N. de Portugal, resto de la Península Ibérica e internacionalización.

Haciendo de nuevo referencia a los grados de integración en Social Media propuestos, cabe hacer hincapié en la relevancia que toma, no solo la relación directa con el público objetivo, sino también de las instituciones museísticas entre sí. Potenciar la colaboración comunicativa entre instituciones culturales generando comunidades activas aumenta la influencia de sus mensajes de forma exponencial, pues, como bien se afirma en páginas anteriores “crear murallas en aras de la competitividad en la era de la

globalización parece caer en el absurdo” (pág. 207). Caminar hacia una comunicación global, multidisciplinar y multidireccional es el camino correcto hacia la supervivencia del Museo en la Sociedad de la Información y la Comunicación.

Dicho esto, y teniendo en cuenta el estado de la cuestión a nivel particular y general de las instituciones compostelanas objeto de estudio, cabe reiterarse en el objetivo principal de este trabajo: La introducción de las redes sociales como herramientas de promoción y difusión del patrimonio cultural en la Red, estableciendo entre ellas y con su público una comunicación directa y bien direccionada. Para alcanzarlo, a través del exhaustivo análisis del estado de la cuestión y de la aplicación de la clasificación anteriormente mencionada a los espacios museísticos de Santiago de Compostela, se procuró generar una nueva propuesta de comunicación museística adaptada y adaptable a las nuevas circunstancias en lo que concierne a la relación museo-público objetivo y viceversa:

Se ha comprobado que las colecciones museográficas compostelanas muestran un panorama variado y desigual en cuanto a circunstancias y posibles soluciones. Por ello, y para unificar esta situación, se crearon, en primer lugar, una serie de estrategias de carácter individualizado, que terminarían por situar a los espacios estudiados a un mismo nivel de integración en redes sociales, que se corresponde con el Grado 6 del gráfico mostrado párrafos atrás. Una vez alcanzada esta situación, se generó una propuesta de trabajo conjunto propia de un Grado 7: *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, común en Facebook y Twitter, cuyo desarrollo a corto-medio-largo plazo permite una relación multidireccional entre las instituciones museísticas compostelanas y su público. Se plantea, así, un avance a diferentes niveles: primero, a nivel individual de cada uno de los ocho espacios estudiados en esta tesis, seguidamente, a nivel colectivo.

No obstante, en un tercer movimiento de avance se propone la entrada a formar parte del equipo de *Santiago Cultural* a los organismos público-administrativos de la ciudad: Ayuntamiento, Consorcio, Universidad, e incluso de otras instituciones museísticas de la ciudad como el Museo de Historia Natural de la USC o la Casa da Parra, entre otros que han sido estudiados en el capítulo IV.

Finalmente, en un cuarto nivel de influencia, *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela* deja las puertas abiertas a la inclusión de los centros de enseñanza e investigación compostelanos e incluso de la S. A. de Xestión do Plan

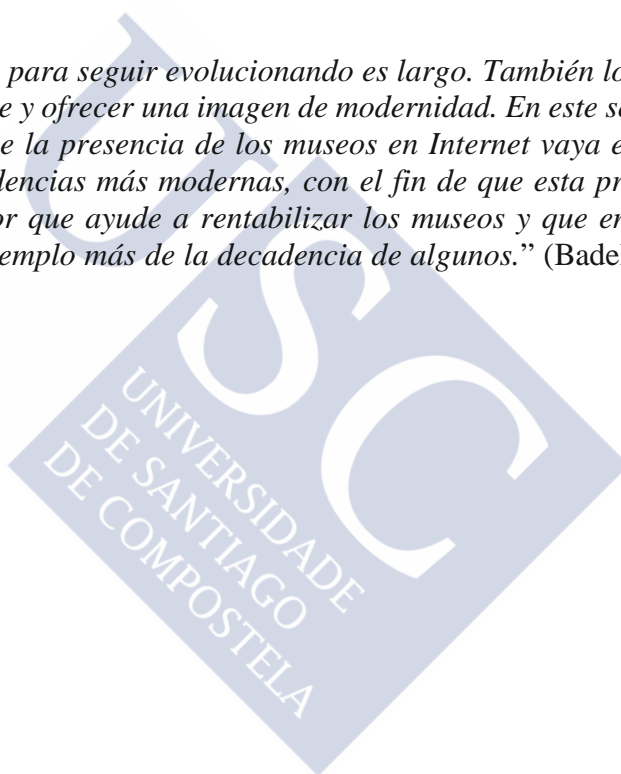
Xacobeo, que implicaría la expansión del desarrollo territorial de esta iniciativa más allá de las fronteras de la ciudad.



Ilustración 79. Logotipo principal de *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*.

Todo ello permitirá no solo relacionar a los museos de Santiago de Compostela con su público y entre sí, sino que también contribuirá a generar una red bien tupida donde la información fluida y veraz permita cumplir con los objetivos repetidamente expuestos a lo largo de este estudio.

“El camino para seguir evolucionando es largo. También lo es la presión para renovarse y ofrecer una imagen de modernidad. En este sentido, parece importante que la presencia de los museos en Internet vaya evolucionando según las tendencias más modernas, con el fin de que esta presencia actúe como un motor que ayude a rentabilizar los museos y que en ningún caso suponga un ejemplo más de la decadencia de algunos.” (Badell & Térmens, 2013).



2. Conclusiones y aportación final.

La Sociedad de la Información y la Comunicación se encuentra inmersa en un cambio y evolución continuo que arrastra consigo a todas las herramientas que ella misma ha creado. Ello implica que el museo no puede quedarse atrás, que debe entrar en esa línea de transformación inacabada que le permite no solo comunicarse directamente con su público objetivo, sino también estimular sus intereses; pues su función principal es dar a conocer el patrimonio cultural que alberga, reflexionar sobre él, y responder al reto y, a la vez, privilegio, de definir su futuro en el terreno on-line y off-line.

Esta tesis ha puesto de relevancia la necesidad de generar una nueva estrategia de marketing de la cultura, dado que el marketing tradicional ya no refleja la realidad del contexto cultural. El proceso de difusión, que ahora toma el papel protagonista en el ámbito museístico, debe nacer de la propia institución, constituida por sus colecciones, trabajadores, público e incluso sus instalaciones.

Así, a lo largo de las páginas anteriores se ha dado respuesta a preguntas como:

1. ¿Se usan o pueden usarse las redes sociales en los museos, independientemente de su idiosincrasia?

Sí. Debido a la irrupción de las TIC en todos los ámbitos socioculturales, políticos, ideológicos y económicos, resulta imposible negar que en la actualidad se ha dado un paso al frente en lo que a los procesos comunicativos se refiere. La comunicación unidireccional propia del terreno 1.0 ha quedado atrás para dar paso a espacios de relación bidireccional y multidireccional que dan lugar a un mundo mucho más global y deslocalizado. En este contexto, las redes sociales en Internet se convierten en máximo protagonista; hoy, la Sociedad de la Información y la Comunicación, participa diariamente del universo TIC que las engloba.

En esta tesitura, las instituciones museísticas a nivel general se han adaptado, o al menos, han iniciado su proceso de adaptación; pero no olvidemos que este será mucho más complejo que en otros sectores como el periodístico o el turístico, ya que no se trata solo de difundir cultura, sino también de crearla y preservarla en forma de imaginario colectivo y patrimonio cultural.

En los capítulos anteriores, y tras la revisión y análisis del estado de la cuestión de la actividad en redes sociales de más de una decena modelos de actuación a nivel internacional y nacional, se ha demostrado que dicha participación en Social Media no es

tanto una cuestión de recursos económicos o humanos como de voluntad y capacidad de adaptación a estas nuevas herramientas, así lo reflejan las diferentes introducciones sobre la idiosincrasia de cada uno de los espacios analizados; pues independientemente de su contexto histórico, cultural o de gestión, todos participan de una misma realidad: la de la Sociedad de la Información y la Comunicación, las TIC, el Social Media y las redes sociales on-line, cuyo máximo representante serán aquellas plataformas más utilizadas durante la redacción de este estudio: Facebook y Twitter. Además, gracias al seguimiento exhaustivo de dichos modelos en los espacios mencionados, se ha comprobado que existen iniciativas y, sobre todo, actitudes, plenamente adaptables a todas las instituciones, independientemente de su contexto o envergadura.

2. ¿Es realmente funcional el uso de las redes sociales on-line en los espacios museísticos?

Sí, y, ante todo, la funcionalidad del Social Media en los museos radica en que facilita y mejora la comunicación no sólo con el público objetivo, sino también con otras instituciones culturales, de manera que amplían la influencia territorial de las mismas. En repetidas ocasiones se ha señalado que el punto fuerte de la actualidad comunicativa está en las comunidades: la creación de grupos de interés común, de espacios de conversación, termina por generar nuevas maneras de construcción y reflexión cultural que facilitan el avance y adaptación del sector de la promoción y difusión del patrimonio cultural a nuevas y emergentes realidades, dando paso ya al terreno 3.0.

3. ¿Puede ser este uso riguroso?

Sí. Pero al pasar a formar parte del Social Media el museo nunca debe perder de vista su idiosincrasia. Para que esto sea así, la creación de una buena estrategia de marketing on-line y de gestión de redes sociales a corto-medio-largo plazo es lo más indicado.

A lo largo de este trabajo se ha defendido y definido el proceso de creación de nuevas bases teóricas y prácticas que van más allá del aparato institucional o económico para construir nuevos modelos de marketing específico de la cultura mucho más operativos para el sector, que pasan por el diseño de estrategias de colaboración on-line y off-line, de reacción ante el cambio y de reestructuración de competencias. *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, es un ejemplo de ello.

Solo siendo rigurosos en el uso de estas nuevas plataformas, y teniendo en cuenta unos criterios de actuación bien definidos, será posible generar un beneficio sociocultural real y estable, de manera que todo lo que se produzca en el mundo on-line acabe por tener repercusiones cuantitativas y cualitativas en el terreno off-line.

4. ¿Se puede implicar al espectador en un término medio?

Se trata, este, de un debate que continúa abierto en la actualidad, y que genera importantes controversias entre los expertos. Con todo, este trabajo se posiciona en favor de que sí es posible conseguir un término medio en la implicación del público objetivo. Generar un mensaje multidireccional e implicar al público en la toma de decisión no conlleva que el gestor cultural delegue sus responsabilidades o pierda el control; para lograrlo, lo más importante es asentar la responsabilidad de la institución cultural a la hora de establecer límites en la participación activa de sus seguidores en redes sociales, posicionándose no solo como participante de la conversación, sino también como moderador de la misma.

El museo, la institución cultural, puede y debe participar de la sociedad y sus relaciones, pero también tiene en su mano elaborar unas normas que le permitan mantener el control sobre sus actividades, evitando problemas relacionados con el intrusismo profesional o la vulgarización del mensaje. En esta línea, el objetivo perseguido al incluir al público objetivo en este tipo de espacios de comunicación debe ser claro: Comunicar – escuchar; no obstante, sobre todo debe buscar enriquecer los objetivos de la institución, en ningún caso modificarlos o dañarlos.

Por lo tanto, el llamamiento al espectador a través del Social Media debe ir apoyado en los modelos tradicionales de gestión y toma de decisiones, de manera que estos se vayan modernizando y adaptando a las nuevas circunstancias; evitando, a la vez, la fosilización del museo, la trivialidad del mensaje, o incluso su infantilización.

Sencillamente, la comunicación museística en redes sociales debe ser fiel en sentido y forma al museo original. Solo así podrá comunicarse correctamente con su público y producir un intercambio de información provechoso para ambos. Las pautas para el correcto desarrollo de dicha actividad han sido establecidas en esta tesis.

3. Un camino en continua construcción.

Los cambios culturales y sociopolíticos planteados no dejan de sucederse a una velocidad vertiginosa, lo que afecta directamente a las herramientas propuestas: las redes sociales en general, Facebook y Twitter en particular. No hay más que observar los datos aportados anualmente por The Cocktail Analysis y la agencia de medios Arena, que en diciembre del año 2016 muestran cómo Facebook se mantiene a la cabeza de las redes sociales más utilizadas, aunque, al igual que Twitter, entra en retroceso, e Instagram se sitúa, ya, en segundo lugar. Mientras tanto, otras plataformas como Spotify o Snapchapt van tomando fuerza y protagonismo en aquellos espacios museísticos de mayor envergadura, allanando, de nuevo, el camino a los museos de mediano y menor tamaño.

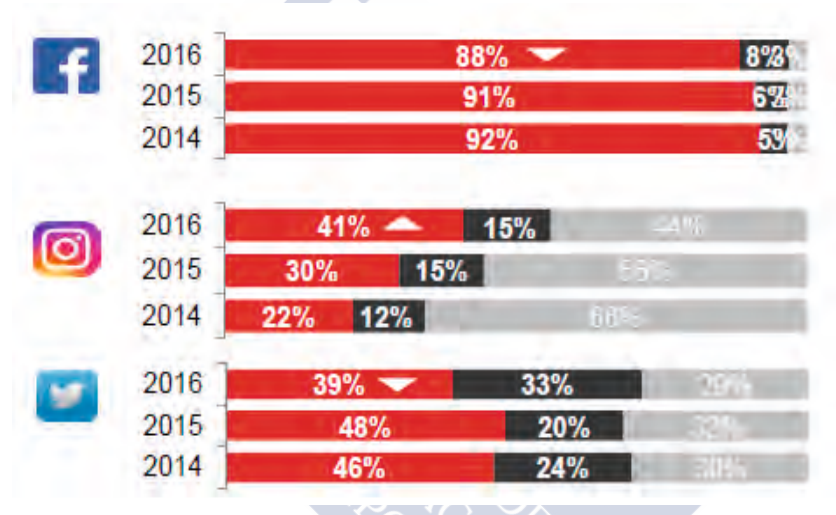


Gráfico 24. Datos estadísticos sobre el uso de las tres redes sociales más destacadas en el contexto español durante los años 2014, 2015 y 2016, mostrando la variación con la que ha trabajado este estudio y la toma de protagonismo adquirida por Instagram en los últimos meses de trabajo. Fuente: The Cocktail Analysis (2016).

“Los gestores de los museos no deberían olvidar que la web 2.0, sumada a dispositivos móviles como smartphones o tabletas, ha generado una nueva forma relacional y nuevas formas de consumo de contenidos culturales. La aparición de las redes sociales ha permitido que las instituciones culturales mantengan una estrecha relación con sus públicos como nunca antes la habían tenido, mientras que el carácter nómada de los dispositivos móviles ha aumentado prácticamente ad infinitum las posibilidades de conectividad entre contenidos y usuarios, cubriendo unas burbujas de ocio intersticial que son ávidamente utilizadas para el consumo de microcontenidos por la generación de omnívoros digitales. No tener in mente este panorama sería vivir de espaldas a él, algo que los museos no deberían permitirse si quieren ser protagonistas válidos de la vida cultural y social” (Mateos, 2014).

Las palabras de Mateos en su artículo *Actualizando los museos. Nuevas plataformas de mediación cultural* publicado en la revista *Telos, cuadernos de comunicación e innovación* en el año 2014, resumen a la perfección algunos de los conceptos que se han venido estudiando hasta ahora, a la vez que añade otros caminos que deben ser explorados, como la necesidad de contemplar a los usuarios multidispositivo.¹³⁶ Por lo tanto, es posible afirmar que, tanto las redes sociales on-line, como las pautas de trabajo aportadas a lo largo de esta tesis, dejan abiertas futuras líneas de investigación:

Una vez que la institución cultural ha dominado su presencia en las redes sociales principales, Facebook y Twitter, y ha regulado su participación en el terreno 2.0 que representa el actual Social Media, dando paso a la creación de nuevos perfiles en otras plataformas, se empieza a plantear su expansión a otros espacios. Surge, entonces, una nueva cuestión: reflexionar sobre cómo gestionar la problemática del estudio de la información publicada en Internet.

Las fotografías ya comenzaron a transformarse en mercancía artística en el siglo XIX, y también en forma de documento gráfico de un pasado entonces todavía cercano. En la actualidad tal tendencia no sólo se mantiene, sino que ha salido tremendamente reforzada con el paso del tiempo: Hoy, nuestros perfiles en Facebook hacen saltar mecánicamente “recuerdos” de publicaciones de años anteriores, vídeos resumen del último período de actividad o incluso de relaciones de “amistad” dentro de la plataforma, permitiéndonos volver a compartirlos con nuestros “amigos” o seguidores. La base de dichos recuerdos esta, efectivamente, en las imágenes (fotografías) que hemos publicado en nuestro perfil a lo largo del tiempo, y que en el caso de los museos y las instituciones culturales hacen la labor de reclamo estético y potencialmente didáctico.

En un ámbito más profesional y técnico, las herramientas estudiadas nos proporcionan diferentes métodos de gestión. En lo que concierne a Facebook, desde el 19 de julio de 2011 se encuentra disponible un espacio que permite consultar y descargar estadísticas de toda la actividad posterior a dicha fecha, además de los datos de publicación referentes a los 180 últimos días (Facebook, s.f.). En cuanto a Twitter, existe lo que se conoce como “cronología de notificaciones”, que pone a disposición del usuario

¹³⁶ Tal como se refleja en la *VII Ola del Observatorio de Redes Sociales* (The Cocktail Analysis, 2015) más de un 80% de los usuarios de Smartphone se conecta diariamente a las redes sociales desde sus teléfonos; semejante cifra supone una llamada de atención para el Community Manager de cualquier empresa, y en el caso de los gestores culturales, también; pues será necesario tener a dichos usuarios en cuenta a la hora de generar estrategias.

toda la información relacionada con la actividad de su cuenta; (Twitter, s.f.) y el “panel de actividad de *Tweets*”, que permite obtener información detallada sobre los *tweets* realizados y su repercusión en el público (Twitter, 2016). A la vez, actualmente están disponibles numerosas herramientas de motorización de redes sociales que también deben ser tenidas en cuenta.

Existen, también, muchas opciones de trabajo con dicha información, una de ellas es tratar la acumulación de la misma: publicaciones propias, compartidas, imágenes, comentarios y conversaciones con el público, aportaciones multimedia... etc., a modo de base de datos o hemeroteca on-line que proporcione datos específicos y generales no sólo sobre las actividades on-line y off-line del museo, sino también de la evolución de su relación con otras instituciones y el propio público. De manera que dichos archivos multimedia puedan servir de cara a la planificación de nuevas estrategias de marketing en el espacio social on-line futuro.

Dicho esto, solo queda por hacer una última reflexión: a lo largo de esta investigación se ha pretendido introducir y afianzar el uso de las redes sociales como herramientas de comunicación museística, Facebook y Twitter han sido las plataformas seleccionadas por su popularidad y fácil gestión, pero las propuestas estratégicas planteadas en este estudio, no solo pueden, sino que deben, ser extrapoladas a todas las plataformas 2.0 que un museo o institución cultural desee utilizar, de manera que pueda cumplir correctamente con su función de promoción y difusión. Santiago de Compostela es, también, “un caso”, un ejemplo de Ciudad Histórica que cuenta con una amplia diversidad de instituciones museísticas que deben actuar, a la vez, individual y colectivamente y una posibilidad de cómo hacerlo es *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*. Al final, de lo que se trata, es de construir comportamientos modelo que puedan ser adaptables a las diferentes circunstancias.

Se ha trabajado con un tema controvertido, intangible e inestable; adjetivos que justifican la necesidad de asentar unas bases teóricas firmes, adaptadas y adaptables a los continuos y vertiginosos cambios que los museos, la Sociedad de la Información y la Comunicación y sus herramientas experimentan cada día.



ÍNDICE DE IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS.

Ilustraciones:

Ilustración 1. Selfie en el Musée du Louvre de París publicado en sus redes sociales (Musée du Louvre (@MuseeLouvre), 2014).....	24
Ilustración 2. Iniciativa para <i>Instagramers</i> del British Museum (British Museum (@britishmuseum), 2015).....	29
Ilustración 3. Iniciativa #Thyssen 140 (Museo Thyssen (@museothyssen), 2015).....	35
Ilustración 4. Logotipo e imagen corporativa de Facebook en noviembre de 2016.....	50
Ilustración 5. Primera publicación en Twitter del presidente de los EEUU en el año 2015, Barack Obama (President Obama (@POTUS), 2015).	52
Ilustración 6. Publicaciones en Twitter del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid el Día Internacional de los Museos en 2015 (Museo Thyssen (@museothyssen), 2015)..	56
Ilustración 7. Iniciativa #InstaMuseum (National Gallery (@NationalGallery), 2015). 57	
Ilustración 8. Ubicación en plano de los modelos de carácter internacional y nacional estudiados	63
Ilustración 9. Publicación en Twitter del Centro Galego de Arte Contemporánea donde anuncia el cese de actividad en la plataforma (CGAC (@cgac_santiago), 2015).....	65
Ilustración 10. Iniciativa del Museo Thyssen-Bornemisza que consiste en publicar, cada lunes, una obra dónde se pueda contemplar una sonrisa (Museo Thyssen-Bornemisza, 2015).....	68
Ilustración 11. Iniciativa #Aldetalle del Museo Nacional del Prado (Museo del Prado (@museodelprado), 2015)	69
Ilustración 12. Montaje en sala para muestra <i>Poussin et Dieu</i> (Musée du Louvre (@MuseeLouvre), 2015)	70
Ilustración 13. Fragmento de una conversación extraído del Facebook del Victoria & Albert Museum (V&A, 2015)	71
Ilustración 14. El Museo de Almería se hace eco de la presencia en Facebook y Twitter de la Consejería de Cultura andaluza (Museo de Almería, 2015)	73
Ilustración 15. El departamento de restauración del Museo Thyssen-Bornemisza <i>retwittea</i> una publicación del departamento de didáctica (Educa Thyssen (@EducaThyssen), 2015).	74

Ilustración 16. Muestra de interacción con la realidad social: Las Torres Hejduk de la Cidade da Cultura de Galicia se iluminan con los colores de la bandera francesa (Cidade da Cultura de Galicia, 2015), a su lado, el Musée du Louvre echa mano de sus redes sociales para hacerse eco de sus comunicados de prensa (Musée du Louvre, 2015).	75
Ilustración 17. Imagen publicada en redes sociales del Gran Atrio de la Reina Isabel II del British Museum (British Museum, 2016).....	77
Ilustración 18. Muestra en redes sociales de la colección de monedas del British Museum (British Museum, 2015) ; (British Museum (@britishmuseum), 2015).....	79
Ilustración 19. Publicaciones en Twitter destinadas a la promoción de <i>Indigenous Australia</i> (British Museum (@britishmuseum), 2015).....	80
Ilustración 20. La pirámide de cristal de Ieoh Ming Pei del Musée du Louvre como imagen de perfil de la institución en Facebook (Musée du Louvre, 2016)	82
Ilustración 21. Aviso en Twitter de ampliación del período de exposición de la muestra dedicada a la Victoria de Samotracia (Musée du Louvre (@MuseeLouvre), 2015)	82
Ilustración 22. Álbum del proceso de montaje de <i>Une breve histoire de l'avenir</i> (Musée du Louvre, 2015)	83
Ilustración 23. Secuencia de publicaciones en Twitter sobre <i>Shoes, pleasure and pain</i> (V&A (@V_and_A), 2014 y 2015).....	86
Ilustración 24. Publicaciones en Facebook y Twitter sobre la exposición <i>Wedding Dresses 1775–2014</i> (V&A, 2015) ; (V&A (@V_and_A), 2015)	86
Ilustración 25. Publicaciones sobre <i>Alchimia di Jackson Pollock. Viaggio all'interno della materia</i> (The Peggy Guggenheim Collection, 2015) ; (Guggenheim Venice (@GuggenheimPGC), 2015).	88
Ilustración 26. Iniciativa #PradoHabla (Museo del Prado (@museodelprado)).	95
Ilustración 27. Muestra de la iniciativa #NoSinArchivos (Museo del Prado (@museodelprado), 2015)	96
Ilustración 28. Fragmento de los comentarios extraídos de una publicación en Facebook del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Museo Reina Sofía, 2015).	98
Ilustración 29. Publicaciones sobre <i>Sistema operativo</i> (Museo Reina Sofía (@museoreinasofia), 2015).	99
Ilustración 30. Ejemplo del formato habitual publicación en Facebook del Museo Thyssen-Bornemisza (Museo Thyssen-Bornemisza, 2015).	101
Ilustración 31. El Museo Thyssen-Bornemisza muestra transparencia en su gestión y toma de decisiones en redes sociales (Museo Thyssen-Bornemisza, 2015)	102

Ilustración 32. Publicación en Twitter donde se establece una relación directa con el comisario y conservador J.A. López-Manzanares, con motivo del montaje de la muestra <i>Raoul Dufy</i> (Museo Thyssen (@museothyssen), 2015).	103
Ilustración 33. Muestras de aprovechamiento de la estética del edificio en las redes sociales del Museo Guggenheim de Bilbao (Museo Guggenheim Bilbao (@MuseoGuggenheim), 2015) ; (Museo Guggenheim Bilbao, 2015).	105
Ilustración 34. Publicaciones en Social Media en el marco de la Museum Week (Museo de Almería, 2015) ; (Museo de Almería (@MuseoAlmeria), 2015).	112
Ilustración 35. Ejemplos plurilingües de Facebook (MACBA Museu d'Art Contemporani de Barcelona, 2015) y Twitter (MACBA (@MACBA_Barcelona), 2015) donde se lleva a cabo la presentación pública del nuevo director del MACBA: Ferran Barenblit	115
Ilustración 36. Relación en Twitter entre el MUSAC y el CGAC (MUSAC (@musacmuseo), 2015) con motivo de la exposición <i>Val del Omar, la mecánica del cine</i>	117
Ilustración 37. Publicación compartida en Facebook del MUSAC (MUSAC, 2015)..	118
Ilustración 38. Muestra de aprovechamiento estético del Museo de las Ciencias Príncipe Felipe en redes sociales (Ciutat de les Arts i les Ciències - Ciudad de las Artes y las Ciencias, 2015).	119
Ilustración 39. Llamamiento a <i>instagramers</i> en Twitter (La Sagrada Família (@sagradafamilia), 2015)	121
Ilustración 40. Muestra de publicaciones del Monestir de Pedralbes (Monestir de Pedralbes, 2015) ; (Monestir Pedralbes (@MPedralbes), 2015)	124
Ilustración 41. Publicación sobre <i>La dura infancia. Fotografía y trabajo infantil en Asturias 1885-1971</i> (Muséu del Pueblu d'Asturies/Museo del Pueblo de Asturias, 2015).	126
Ilustración 42. Línea de conversación en el marco de un <i>post</i> destinado a conocer la opinión de los usuarios del Museo del Louvre (Musée du Louvre, 2016).	134
Ilustración 43. Publicación en Twitter del Museo Nacional del Prado compartida por el Museo Catedral de Santiago sobre la exposición <i>Maestro Mateo en el Museo del Prado</i> (Museo del Prado (@museodelprado), 2016).	136
Ilustración 44. Publicación en el perfil de Twitter de la Sagrada Família de Barcelona en castellano, inglés y catalán (La Sagrada Família (@sagradafamilia), 2016).	138
Ilustración 45. Publicación en Facebook del Monasterio de la Concepción donde muestra una incipiente intención de crear una programación propia para este medio (Monasterio de la Concepción, 2016).	139

Ilustración 46. Muestra de <i>post</i> del Muséu del Pueblu d'Asturies sobre su colección de carteles deportivos (Muséu del Pueblu d'Asturies / Museo del Pueblo de Asturias, 2016).....	140
Ilustración 47. Ubicación en el plano de la ciudad de Santiago de Compostela de cada una de las instituciones museísticas analizadas	144
Ilustración 48. Publicación en Facebook del 25 de julio de 2015 (Museo das Peregrinacións e de Santiago, 2015).	152
Ilustración 49. Proceso de montaje y desmontaje de las salas del Museo das Peregrinacións e de Santiago tras instalarse este en la Plaza de Platerías (Museo de Peregrinacións e de Santiago, 2015).	153
Ilustración 50. Ejemplos de publicaciones en Facebook y Twitter sobre las exposiciones temporales de <i>Luis González Palma. Constelacións do intanxible</i> y <i>Javier Vallhonrat. Interaccións</i> (CGAC (Centro Galego de Arte Contemporánea), 2015) ; (CGAC (@cgac_santiago), 2015).....	155
Ilustración 51. Publicación sobre el proceso de selección de Santiago Olmo como nuevo director del CGAC (CGAC (@cgac_santiago), 2015).....	156
Ilustración 52. Iniciativa #AtardecernoGaias (Cidade da Cultura de Galicia, 2015)... ..	159
Ilustración 53. Publicación sobre el Día Internacional de los Museos con los <i>hashtags</i> #DiadosMuseos y #DIM15Gaias. (Cidade da Cultura (@CidadedaCultura), 2015). ..	159
Ilustración 54. Publicaciones modélicas sobre las obras realizadas en las instalaciones museísticas y la catedral en Facebook (Museo Catedral de Santiago de Compostela, 2015).....	163
Ilustración 55. Publicaciones con referencias a la arquitectura de la Catedral de Santiago de Compostela (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2015).....	164
Ilustración 56. Ejemplo de publicación en Twitter (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2015).	165
Ilustración 57. Muestra de publicaciones "tipo" del Museo y colección visitable de S. Martiño Pinario (Museo de San Martin Pinario, 2015).....	168
Ilustración 58. Página en Facebook del convento de San Francisco (Convento de San Francisco).	169
Ilustración 59. Página en Facebook del Monasterio de San Paio de Antealtares (Monasterio de San Pelayo de Antealtares).....	170
Ilustración 60. Álbum fotográfico sobre la escalera de triple helicoidal en Facebook (Museo do Pobo Galego, 2015).....	173
Ilustración 61. Agradecimiento a los seguidores del museo en Twitter (Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo), 2015).....	173

Ilustración 62. Perfil en Facebook para la edición de DIM Compostela del año 2016 (DIM Compostela).....	180
Ilustración 63. Publicación bilingüe que confirma la existencia de una estrategia incipiente a largo plazo para <i>[Ex]posición críticas. Discursos críticos na arte española. 1975-1995</i> (CGAC (Centro Galego de Arte Contemporánea), 2016).....	187
Ilustración 64. Muestra de la promoción en redes sociales de <i>Maestro Mateo en el Museo del Prado</i> (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2016).	188
Ilustración 65. Publicación <i>retwitteada</i> por el perfil del Museo do Pobo Galego sobre la escalera de triple helicoidal durante su proceso de restauración (Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo), 2016).	189
Ilustración 66. Imagen promocional de <i>Cinco museos, otro Madrid</i>	218
Ilustración 67. Propuesta de logotipos e imagen corporativa de <i>Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela</i>	241
Ilustración 68. Nube de palabras con la propuesta de <i>hashtags</i> aplicables a las diferentes actividades del entorno de <i>Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela</i> . .	246
Ilustración 69. Simulacro de perfil en Facebook de <i>Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela</i>	248
Ilustración 70. Simulacro de publicación en Twitter del perfil de <i>Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela</i>	249
Ilustración 71. Perfil en Twitter del Ayuntamiento de Santiago de Compostela (Pazo de Raxoi (@PazodeRaxoi)).	254
Ilustración 72. Publicación en Facebook del Consorcio de Santiago de Compostela (Consorcio de la Ciudad de Santiago, 2015).	256
Ilustración 73. Perfil en Twitter del Museo de Historia Natural (Mhn USC (@MhnUsc)).	257
Ilustración 74. Perfil en Facebook del Museo de Historia Natural (Museo de Historia Natural da Universidade de Santiago de Compostela, 2015).	257
Ilustración 75. Muestra de publicación en Facebook de la Universidade de Santiago de Compostela (Universidade de Santiago de Compostela, 2015).	258
Ilustración 76. Perfil en Twitter de la Fundación Eugenio Granell (Fundación Granell (@FundGranell)).	260
Ilustración 77. Muestra de publicación en Twitter del MUPEGA (M. Pedagógico de Galicia (@MUPEGA), 2015).	261
Ilustración 78. Web de El Camino de Santiago, <i>site</i> oficial de la S. A. de Xestión do Plan Xacobeo (El Camino de Saniago. Xunta de Galicia, s.f.).	264

Ilustración 79. Logotipo principal de <i>Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela</i>	277
--	-----

Tablas:

Tabla 1. Ejemplos de iniciativas desarrolladas en redes sociales a través del uso de <i>hashtags</i>	57
Tabla 2. Resumen de la presencia de las variables de análisis en los modelos de carácter nacional estudiados.....	89
Tabla 3. Resumen de la presencia de las variables de análisis en los modelos de carácter nacionales estudiados	107
Tabla 4. Resumen de la presencia de las variables de análisis en los modelos de carácter nacional investigados como paralelismos a nivel regional con el caso de Santiago de Compostela.....	128
Tabla 5. Presencias y ausencias de las variables de análisis establecidas en los perfiles de Facebook y Twitter analizados a lo largo del capítulo II.....	131
Tabla 6. Datos aportados por la ampliación del período de seguimiento del 16 al 14 de noviembre y diciembre del año 2016 a las instituciones museísticas analizadas en el capítulo II.....	133
Tabla 7. Resumen de la presencia de las variables de análisis en las instituciones museísticas de Santiago de Compostela estudiadas en el capítulo III.....	176
Tabla 8. Resumen de los datos extraídos de la comparativa entre las instituciones que forman parte de esta tesis y que participaron en la iniciativa DIM Compostela en las ediciones de 2015 y 2016.	179
Tabla 9. Resumen conceptual de la cantidad de veces que fueron utilizados los <i>hashtags</i> específicamente diseñados para DIM Compostela.....	179
Tabla 10. Resumen de la participación en la Museum Week de los casos estudiados en el capítulo II.....	182
Tabla 11. Resumen de la participación en la Museum Week de los casos estudiados en Santiago de Compostela	182
Tabla 12. Resumen conceptual del número de veces que ha sido utilizado cada <i>hashtag</i> en cada una de las ediciones de la Museum Week por parte de las instituciones de Santiago de Compostela	183
Tabla 13. Resumen conceptual del número de veces que ha sido utilizado cada <i>hashtag</i> en las ediciones 2015 y 2016 de la Museum Week por parte de las instituciones seleccionadas como paralelismos aplicables a Santiago de Compostela	183

Tabla 14. Datos aportados por la ampliación del período de seguimiento del 16 de noviembre al 14 de diciembre del año 2016. Resumen de la presencia de las variables de análisis en las instituciones museísticas de Santiago de Compostela estudiadas en el capítulo III	186
Tabla 15. Estrategias a tener en cuenta y carencias a superar..	193
Tabla 16. Posibles niveles o grados de integración en redes sociales de una institución museística	201
Tabla 17. Estado de la cuestión en Facebook y Twitter de las instituciones culturales dependientes de la Administración Pública en Santiago de Compostela	223
Tabla 18. Estado de la cuestión de las instituciones culturales de gestión eclesiástica en Santiago de Compostela.	230
Tabla 19. Estado de la cuestión en Facebook y Twitter del Museo do Pobo Galego como representante de las organizaciones independientes no lucrativas de Santiago de Compostela.	237
Tabla 20. Relación entre las instituciones culturales compostelanas entre sí, fuera del marco de iniciativas conjuntas.....	242
Tabla 21. Relación entre las instituciones culturales compostelanas dentro del marco del DIM Compostela.	243
Tabla 22. Resumen de las relaciones entre las instituciones compostelanas.....	272

Gráficos:

Gráfico 1. Presencia en redes sociales de las instituciones de carácter internacional analizadas.....	76
Gráfico 2. Presencia en redes sociales de las instituciones de carácter nacional analizadas.....	92
Gráfico 3. Presencia en redes sociales de los paralelismos para la ciudad de Santiago de Compostela seleccionados.....	110
Gráfico 4. Resumen de los datos aportados por la encuesta anónima realizada a 57 alumnos de segundo curso del Grado en Historia en la Facultade de Xeografía e Historia de la Universidade de Santiago de Compostela, donde se refleja el nivel de interés en el seguimiento de las instituciones museísticas compostelanas en redes sociales.	145
Gráfico 5. Resumen de los datos aportados la encuesta anónima realizada a 10 alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e Arquitectónico, Museos e Mercado da Arte de la Universidade de Santiago de Compostela donde se refleja el nivel de interés en el seguimiento en redes sociales a las instituciones museísticas compostelanas.....	146

Gráfico 6. Presencia en redes sociales on-line de las instituciones culturales de Santiago de Compostela seleccionadas para este estudio.....	146
Gráfico 7. Perfiles activos en Facebook y Twitter de los espacios compostelanos analizados.	175
Gráfico 8. Esquema sobre comunicación museística y sus elementos.	195
Gráfico 9. Procedencia de los visitantes a la Cidade da Cultura de Galicia y al Museo do Pobo Galego	205
Gráfico 10. Territorialidades tenidas en cuenta para la segmentación del público objetivo.	206
Gráfico 11. Principales reclamos de Santiago de Compostela y actividades realizadas durante la visita (CETUR, 2015, págs. 17-25).	207
Gráfico 12. Porcentaje de visitas a los museos de Santiago de Compostela (CETUR, 2015).	207
Gráfico 13. Comparativa de la distribución del público objetivo segmentado según territorialidad del Museo Catedral de Santiago y el CGAC	211
Gráfico 14.	222
Gráfico 15. Gráfico resumen del camino a seguir por las instituciones museísticas compostelanas gestionadas por la Administración Pública para alcanzar el grado 6 de integración en Social Media.	229
Gráfico 16. Gráfico resumen del camino a seguir por las instituciones museísticas compostelanas gestionadas por la Iglesia Católica para alcanzar el grado 6 de integración en Social Media.	236
Gráfico 17. Gráfico resumen del camino a seguir por el Museo do Pobo Galego para alcanzar el grado 6 de integración en Social Media.	239
Gráfico 18.	253
Gráfico 19 Resumen de la presencia de las variables de análisis planteadas en los espacios estudiados en el capítulo II.	268
Gráfico 20. Presencia en Facebook y Twitter de las instituciones culturales de Santiago de Compostela objeto de estudio en el capítulo III y sus perfiles activos.	269
Gráfico 21. Resumen de la presencia de las variables de análisis planteadas en los espacios estudiados en el capítulo III	270
Gráfico 22. Resumen de la tabla número 15: Estrategias a tener en cuenta y carencias a superar	273
Gráfico 23. Resumen de la tabla número 16: Posibles niveles o grados de integración en redes sociales de una institución museística.....	274

Gráfico 24. Datos estadísticos sobre el uso de Facebook, Twitter e Instagram durante los años 2014, 2015 y 2016. Fuente: The Cocktail Analysis (2016).	281
--	-----







GLOSARIO.

ANEXOS.

BIBLIOGRAFÍA.



ÍNDICE.

GLOSARIO DE TÉRMINOS	299
ANEXO I.	313
Ilustraciones.	313
ANEXO II.....	341
1.Encuesta anónima a estudiantes de entre 19 y 30 años pertenecientes al ámbito cultural.	341
2.Encuesta y entrevista personal a responsables de los museos de Santiago de Compostela objeto de estudio.....	349
2.1.El caso del Museo de Terra Santa.....	355
ANEXO III.	359
Accesos y directorio de actividades 2015-2016 de algunas de las instituciones museísticas estudiadas.	359
ANEXO IV.	365
Manual de Identidad Corporativa de Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela.	365
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS.	385
Ilustraciones.....	385
Tablas.....	388
Gráficos.....	388
BIBLIOGRAFÍA Y WEB	389
1.Bibliografía.	389
2.Web.....	404
DIRECTORIO DE PÁGINAS, PERFILES Y PUBLICACIONES EN REDES SOCIALES.....	411
1.Páginas de fans y perfiles analizados en Facebook y Twitter.	411
2.Directorio de publicaciones analizadas.	415
DIRECTORIO DE ESPACIOS WEB DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES ESTUDIADAS	431



GLOSARIO DE TÉRMINOS.

“Muchos de los nuevos vocablos nacidos en el ámbito de la aplicación de nuevas tecnologías están sujetos a desajustes terminológicos debidos a los continuos y rápidos cambios que experimenta cualquier innovación en este campo” (Roca, 2009, pág. 187).

Amigo (Facebook): También denominados seguidores, debido a la influencia de la terminología procedente de Twitter. Se refiere a todos los contactos con los que se comparten los *post* o información publicada en una cuenta en Facebook.

Analógico: Sistema que presenta información en forma de imágenes, números o letras transmitida por medios no digitales.

App: Aplicación de software informático descargable, actualmente multidispositivo, que desempeña funciones complementarias profesionales o de ocio para el usuario. Se diferencia de una Web App en que esta no es descargable.

Bien cultural: Cada uno de los elementos y valores muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, que conforman el Patrimonio Cultural y que han sido creados por la mano o la mente humana. Una de sus características propias es que todo bien cultural tiene una razón de ser social (Querol Fernández, 2012).

Biografía (Facebook): Se compone del conjunto de publicaciones o actualizaciones que tienen los perfiles o páginas de Facebook a lo largo del tiempo.

Blog: Página Web, generalmente de carácter personal, aunque en la actualidad muchas marcas con presencia en Red recurren a estos espacios debido la posibilidad de publicar en línea de forma instantánea. Se caracterizan por su amplia tipología de contenidos y recursos, además de por contar con una configuración cronológica.

Branding: Anglicismo empleado en marketing. Se refiere al proceso de creación de una marca basándose en el conjunto de conceptos, especialmente aquellos de carácter intangible, vinculados al logotipo y nombre que la identifican.

Capacidad didáctica: Habilidad de crear, transmitir y complementar contenidos, métodos y técnicas de apoyo a la enseñanza y/o aprendizaje de conceptos; de manera que se impulse, a través de ellos, la capacidad de comprensión y expansión del mensaje.

Caracteres: Conjunto de símbolos que componen los alfabetos, necesarios para el desarrollo del mensaje escrito.

Centro de interpretación: Espacios vinculados a monumentos o lugares de relevancia cultural que están abiertos al público y cuentan con las herramientas necesarias para proporcionar a los posibles visitantes la comprensión de sus valores.

Cibermuseografía: Neologismo sin normalizar por las instituciones lingüísticas (Roca, 2009). En esencia, se refiere a la disciplina que se ocupa de la adecuada aplicación de las TIC a la museografía tradicional.

Colección de un museo: Se trata del conjunto de objetos pertenecientes o depositados en un museo que han sido colectados, adquiridos y preservados por su valor ejemplar, ya sea este artístico, conceptual, histórico... etc. y que se agrupan en base a una lógica específica dentro de la institución cultural.

Colección museística visitable: Conjuntos estables de bienes culturales expuestos al público de manera coherente y ordenada, pero conservados en espacios que no reúnen las características definitorias de un museo.

Community Manager: Persona que se encarga de gestionar, dinamizar y viralizar la comunidad on-line en torno a una marca, especialmente en el ámbito del Social Media. El Community Manager es, además, creador de contenidos y gestor de reputación on-line.

Comunicación bidireccional: Proceso de creación, transmisión y recepción de información entre un emisor y un receptor que comparten un mismo código. Se establece cuando ambos actores pueden enviar y recibir mensajes en el mismo contexto y bajo las mismas circunstancias comunicativas.

Comunicación institucional: Se conforma como un proceso de creación, transmisión y recepción de información que parte de una institución (en el contexto de este estudio, una institución cultural) y que va dirigida al entorno social que la alberga.

Su intención es entrar en contacto con el público objetivo y con otros espacios de similares características.

Comunicación multidireccional: Proceso de creación, transmisión y recepción de información entre varios emisores y varios receptores que comparten un mismo código. Se establece cuando todos los actores pueden enviar o recibir mensajes en el mismo contexto y bajo las mismas circunstancias comunicativas.

Comunicación museística: Proceso de creación, transmisión y recepción de información, donde el emisor del mensaje es un museo o espacio con alguna de las particularidades que le puedan otorgar el calificativo *museístico*.

Comunicación unidireccional: Proceso de creación y transmisión de información donde el receptor del mensaje se limita a recibirlo y asumirlo, sin dar lugar a que se produzca una retroalimentación comunicativa con el emisor.

Comunicación: Proceso de creación, transmisión y recepción de información entre un emisor y un receptor que comparten un mismo código. Se trata de una actividad inherente a las relaciones entre seres vivos que viven o se desarrollan en grupo

Crowdsourcing: Se trata de una forma de externalización consistente en pedir la opinión y colaboración desinteresada a terceros sobre la toma de decisiones que afectan a los contenidos o imagen de una empresa u organización a través de la Red.

Cultura del ocio y el tiempo libre: Se trata de la suma de patrones culturales basados en el uso y disfrute del tiempo fuera de las responsabilidades profesionales, cuyo origen está en la reducción de la jornada laboral durante el siglo XX y la aparición de la industria del entretenimiento. En la actualidad, el ocio se ha transformado en un sector económico que mueve anualmente grandes cantidades de recursos.

Cultura digital: Conjunto de modos de vida y costumbres de una época o grupo social creados, desarrollados y compartidos en un ámbito no analógico.

Cultura: Conjunto de costumbres y modos de vida, niveles de desarrollo artístico, científico o industrial, así como de las costumbres de un grupo social o una época determinados.

Democracia social: Mecanismos democráticos que caracterizan a la sociedad civil. El término “social” es lo que la diferencia de los procesos de toma de decisión del Estado, que conforman la democracia política.

Democratización cultural: Proceso mediante el cual la cultura queda al alcance de toda la sociedad a través de la difusión cultural realizada desde las instituciones. Se encuentra estrechamente ligado a la Declaración de los Derechos Humanos.

Deslocalización: Acción y efecto de deslocalizar. En el contexto que ocupa a este estudio, se corresponde con la desubicación en el espacio físico de aquellos museos, piezas o conceptos difundidos a través de la Red o el Social Media.

Difusión cultural: Acción de divulgar un mensaje o concepto. En el ámbito de la cultura, la difusión se conforma como la razón de ser de los bienes culturales, pues solo así la sociedad podrá conocerlos, valorarlos y protegerlos debidamente; por ello, debe apoyarse en disciplinas procedentes del ámbito didáctico.

Digital: Sistema que presenta información mediante señales en forma de imágenes, números o letras transmitidas por medios como Internet y en formato electrónico.

Digitalización: Acto de registrar datos o información de carácter continuo como documentación escrita o imágenes en formato digital.

Estadio contemplativo (de un museo): Propio del siglo XIX y parte del XX. Se refiere al museo que recurre al mensaje unidireccional dentro de su proceso comunicativo, donde él envía un mensaje y el visitante debe, simplemente, asumirlo.

Estadio interactivo (de un museo): Se corresponde con el período actual y tiene su origen unas décadas atrás, marcado, sobre todo, por la introducción de las TIC en el sector cultural. El museo recurre a un mensaje bidireccional y, en ocasiones, multidireccional, que facilita y mejora la comunicación con el visitante.

Estrategia de marketing: Conjunto de planificaciones destinadas a diseñar un correcto desarrollo de aquellos estudios y actividades propios de la mercadotecnia.

Evento (Facebook): Aplicación integrada en Facebook que permite organizar encuentros o realizar invitaciones al resto de usuarios, amigos o seguidores.

Feedback: Anglicismo que se traduce como “retroalimentación”. Acto de compartir observaciones o sugerencias con la intención de recabar información para mejorar el funcionamiento de organizaciones, grupos sociales o individuos, a nivel comercial o personal.

Follower: Anglicismo que se traduce como “seguidor”. Aquel usuario de una red social, específicamente de Twitter, en el origen del término, que decide que quiere ver y recibir notificaciones de todo lo que publique otra cuenta en la misma plataforma.

Following. Anglicismo traducido como “siguiendo”. Se refiere a aquellos usuarios a los que el propietario de una cuenta, específicamente de Twitter, en el origen del término, decide seguir.

Foto/imagen de perfil: Se trata de la imagen principal presentada en una cuenta en redes sociales y es la primera que se relacionará con el titular de la cuenta, a modo de carta de presentación. Puede proceder de la biografía del usuario, en la cual se enmarcan, también, los álbumes de fotos que haya decidido crear

Foto/imagen de portada (Facebook): Imagen de fondo de la página de inicio en un perfil en Facebook. Al igual que la foto de perfil, esta es seleccionada por el propietario de la cuenta y puede proceder de su biografía o cualquier otro álbum fotográfico que haya creado previamente.

Gestión corporativa: Conjunto de trámites centrados en el mantenimiento y administración de la representación o figura de una entidad a través de su imagen. Se refiere a la manera en que el consumidor percibe aquella compañía, marca o producto.

Gestión del Patrimonio Cultural: Conjunto de actividades destinadas a la protección y difusión de los bienes del Patrimonio Cultural. Entre los mecanismos que permiten su desarrollo destacan cuatro acciones principales: conocer, planificar, controlar y difundir (Querol Fernández, 2012).

Gran público: Se refiere al conjunto total de posibles receptores de un mensaje, en el contexto que nos ocupa, el mensaje cultural, sin segmentación previa alguna de carácter geográfico, cultural, o demográfico.

Grupos (Facebook): Conjunto de usuarios de la red social que comparten intereses comunes y desarrollan conversaciones, públicas o privadas, en torno a ellos.

Hashtags o etiquetas: (*Hash* significa “almohadilla”; *tag*, “etiqueta”.) Palabras clave asociadas a un fragmento determinado de información que permiten describir de manera sucinta el objeto, imagen, persona... etc. a la que van unidas. Sirven para facilitar la localización de contenidos en redes sociales.

Herramienta de comunicación: Medio o plataforma de desarrollo de las capacidades comunicativas de diálogo y/o conversación. Generalmente se refiere a aquellos procedentes de las TIC.

Humanizar: Acto de hacer humano, familiar, o cercano a algo o a alguien. En el contexto de este trabajo se refiere a la acción de otorgar personalidad propia y poner de relevancia el trabajo humano en las instituciones culturales objeto de estudio.

Idiosincrasia: Rasgos, personalidad, historia y contexto presente, pasado y futuro de algo o alguien.

Imagen de marca: Percepción tanto cognitiva como afectiva en la mente del consumidor de la identidad de un producto y su signo externo, el cual debe estar reconocido legalmente y certificar su autenticidad.

Imaginario popular: Se refiere al conjunto de símbolos y conceptos que en cada momento forman parte de la mentalidad, memoria e imaginación colectiva de un conjunto social determinado. Se alimenta a través de los medios de comunicación y sirve para reforzar el sentido de comunidad.

Imaginario propio: Se refiere al conjunto de símbolos y conceptos que conforman la mentalidad, memoria e imaginación individual de cada uno de los miembros del conjunto social general. Sirve para reforzar el sentido de identidad independiente.

Industria cultural: Conjunto de instalaciones y actividades económicas que tienen en común un objetivo centrado en el ámbito cultural. Los museos, bibliotecas, centros de interpretación, archivos... etc. forman parte de la industria cultural.

Informatización: Acción de aplicar sistemas o equipos informáticos al tratamiento y consumo de información.

Inmigrante digital: Este término se refiere a aquellas personas nacidas y educadas antes del auge de las nuevas tecnologías, es decir: antes de los años 80 y a partir de la década de los 40; consideradas como actores y espectadores del desarrollo tecnológico que ha llegado a nuestros días.

Institución cultural: Organismo que cumple con una función de interés público específicamente relacionada con el sector de la cultura.

Inteligencia colectiva: Término recurrente en contextos de cibercultura y de la Sociedad de la Información y la Comunicación. Se refiere a la capacidad de colaboración y toma de decisión consensuada entre un colectivo de individuos.

Internauta: Define a los usuarios de redes informáticas de comunicación: cibernauta. Hoy, este término comienza a caer en desuso, puesto que se elimina la barrera entre el terreno on-line y off-line, traspasándola, también, las personas.

Internet: Red informática mundial, descentralizada y formada por la conexión entre equipos informáticos de todas partes del mundo gracias a un protocolo de comunicación específico.

Interpretación del Patrimonio Cultural: Disciplina que permite transmitir *in situ* el significado del patrimonio natural, cultural, histórico o artístico al público que lo visita.

Link: Enlace o hipervínculo. Conexión electrónica entre dos sitios Web.

Marketing cultural: Término asociado al marketing que busca alcanzar a aquellos segmentos de mercado interesados en el producto “Cultura”, adaptándolo a las variables comerciales tradicionales con el objetivo de alcanzar unos objetivos acordes a la misión de la organización cultural objeto de promoción y difusión.

Marketing viral: Término asociado a las técnicas de marketing que se centran en explotar las redes sociales y otros medios electrónicos para aportar visibilidad a la marca. Se basa en el boca a boca electrónico.

Medios de comunicación de masas: Son aquellos medios de comunicación que se caracterizan por la interacción entre un solo emisor y un receptor compuesto por una gran audiencia. Están marcados por la búsqueda del beneficio económico o empresarial y tienen su origen a la sociedad de masas que nace de la Revolución Industrial.

Mención: Acto de mencionar a otro usuario de una red social común. En Twitter se hace referencia a los demás recurriendo a @ seguido del nombre de usuario.

Microblog: Servicio blog caracterizado por la limitación de espacio, en torno a los 140 caracteres, como sucede en Twitter.

Museo digital: Aquella institución museística que comienza a ser consciente del aporte que proporcionan las TIC y el terreno digital, pero todavía no sabe cómo gestionarlo. Presenta un grado informativo algo mayor que el museo electrónico, pero todavía no alcanza la actividad 2.0 y 3.0 del museo virtual.

Museo electrónico: Aquella institución museística carente de actividad 2.0 alguna en la Red en general y en el Social Media, en particular. Suelen poseer solo una página Web 1.0 con información parcial sobre el museo; únicamente habrían digitalizado los folletos informativos tradicionales y todavía no comprenden las posibilidades del terreno on-line.

Museo virtual: Aquella institución museística cuya presencia en la Red se basa en la actividad 2.0 y 3.0. Pueden incorporar, incluso, recreaciones virtuales del edificio y su contenido, proporcionando una información integral sobre sus fondos y colecciones a un público con el que se comunican de manera bidireccional y multidireccional.

Museo: Según la Ley del Patrimonio Histórico Español: “*Instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico, técnico o de cualquier otra naturaleza*”.

Museografía: Conjunto de técnicas o prácticas relacionadas con el funcionamiento de un museo.

Museología: Ciencia que estudia al museo, su historia, su influencia social y las técnicas de conservación y catalogación que le afectan.

Nativo digital: Este término se refiere a aquellas personas nacidas en el entorno de los años 80 y hasta la actualidad, momento en que la tecnología digital ya estaba casi desarrollada y plenamente integrada en la vida cotidiana de la mayoría de los hogares.

Naming: Proceso creativo mediante el cual se crea el nombre de una marca basándose en los valores, atributos o experiencias que esta desea transmitir.

Netiqueta: Conjunto de normas o reglas específicas para el correcto desarrollo de la comunicación en Internet. Buscan facilitar y mejorar el proceso comunicativo, a la vez que optimizar recursos.

Página de Fans (Facebook): También conocida como *Fan Page*, en inglés. Se trata del espacio que ofrece Facebook a empresas, marcas u organizaciones para promocionarse en su red social. Se diferencia del perfil en que este está pensado para un uso personal (no comercial).

Patrimonio Cultural: Se compone del conjunto de bienes muebles e inmuebles, materiales e inmateriales que hemos ido heredando de nuestros antepasados y que se ha decidido conservar y proteger como parte de nuestras señas de identidad social e histórica.

Perfil: Información que un usuario incluye en una red social y que busca definir las características principales del titular de la cuenta. En las redes sociales suele haber un espacio específico para dicha información.

Plan de marketing: Se compone de la formulación de objetivos y estrategias de marketing que van siempre ligados a presupuestos de ingresos, gastos y previsión de beneficios.

Política de privacidad: Conjunto de normas que se refieren a las facetas relacionadas con el ámbito personal del individuo usuario de una determinada plataforma,

y que éste tiene derecho a mantener en privado o a ceder a la empresa gestora para poder hacer uso de sus herramientas.

Post: Unidad de publicación en redes sociales o blogs. Puede incluir texto o material multimedia incrustado como vídeos, imágenes o enlaces URL.

Promoción cultural: Conjunto de acciones que ponen en relación al espectador, potencial o no, con diferentes aspectos relacionados con la cultura: bienes tangibles e intangibles, conceptos... etc.

Público objetivo: Se compone del conjunto de personas que pueden resultar receptivas a un producto o información específica.

Red museística: Conjunto de relaciones establecidas entre una serie de museos con intereses y características comunes, ya sea culturales, territoriales o de promoción, que buscan una promoción, difusión y gestión conjunta.

Red social on-line: Medio o herramienta de comunicación 2.0 que facilita el contacto entre individuos diferentes con intereses comunes a través de Internet. Existen múltiples tipologías, resumidas en redes sociales verticales (de temática concreta o especializada) y redes sociales horizontales (de temática general).

Red social: Estructura que concentra a un conjunto de individuos diversos que mantienen entre sí diferentes tipos y grados de relación: personal, comercial, profesional, sexual... etc.

Red: Se refiere al conjunto de equipos informáticos interconectados entre sí y que comparten información, recursos o servicios con un protocolo de comunicación específico.

Retweet (Twitter): Acto de compartir o re-publicar el *tweet* de otro usuario con los propios seguidores o *followers*. En ocasiones se marca con la sintaxis RT.

Revolución Digital: Se trata del paso de un mundo analógico, mecánico y electrónico a un terreno completamente digital. Esta transición tuvo su inicio en los años 50, aunque, actualmente, el término está estrechamente relacionado con los cambios sociales, económicos y tecnológicos provocados por las TIC.

Sector económico cultural: Se refiere a cada una de las distintas actividades económicas o productivas desarrolladas en el marco de la gestión cultural y que puede afectar al ámbito relacionado con el patrimonio cultural en general.

Segmentación: Proceso y acción de dividir el mercado o público objetivo en grupos y subgrupos homogéneos, con la finalidad de desarrollar una estrategia comercial o de marketing diferenciada para cada uno de ellos.

Selfie: Acción de sacarse una fotografía a uno mismo, se emplea este término inglés como sinónimo de autofoto o autorretrato. Esta práctica ha alcanzado una gran popularidad en el último lustro.

Sentimiento de propiedad cultural: Estado afectivo del ánimo directamente relacionado con la sensación de pertenencia al grupo intrínseca al ser humano. Más específicamente, se refiere a la sensación de propiedad de aquellos bienes culturales (tangibles e intangibles) generados por la comunidad a la que pertenece el individuo.

Sindicación: Acto de poner contenidos on-line a disposición de terceros de forma, generalmente, gratuita. Facilita la difusión de información.

Sistema de comunicación: Conjunto de normas o principios que afectan a la creación y transmisión de información a través del espacio y el tiempo. Tradicionalmente se compone de emisor, canal, contexto, código y receptor.

Sistema socioeconómico: Conjunto de normas o principios que afectan al desarrollo de la economía y los cambios sociales y las relaciones producidas entre ambos.

Social Media Manager: Aquella persona, profesional del sector, que se encarga de diseñar la estrategia en Social Media de una empresa, producto concreto u organización. Se diferencia del Community Manager en que, mientras este es quien trata con los consumidores, la labor del Social Media Manager está enfocada a los resultados y funcionamiento de dicha relación.

Social Media: Medios de comunicación sociales. Plataformas de comunicación on-line caracterizadas por la tecnología propia de la Web 2.0 y 3.0. Los más utilizados son las redes sociales, blog y *microblogs*.

Sociedad de la Información y la Comunicación: Se trata de aquella en la que las TIC facilitan la creación, distribución y manipulación de la información, a la vez que se conforman como pilar esencial de las actividades sociales, culturales y económicas.

Streaming: Audio o vídeo comprimido que se descarga y reproduce a un mismo tiempo.

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): Se componen por el conjunto de herramientas informáticas y del ámbito de las telecomunicaciones que permiten el acceso, producción y difusión de la información en diferentes códigos multimedia.

Timeline (Twitter): Se trata de las publicaciones de aquellos usuarios a los que se sigue en Twitter y que aparecen ordenados en la cuenta propia cronológicamente, de más reciente a más antiguo. Se corresponde con el Tablón o Muro en Facebook.

Trending topic (Twitter): Temas de actualidad. Se trata de los *hashtags* o etiquetas más utilizados en un momento determinado.

Turismo cultural: Se refiere al uso y disfrute del patrimonio y los bienes culturales como elemento de ocio y de aprovechamiento en el tiempo libre.

Turismo de masas: Se refiere a aquel tipo de turismo no especializado llevado a cabo por todo tipo de personas, sin distinción cultural, económica o intereses comunes. Suele estar representado por el turismo de sol y playa.

Tweet (Twitter): Cada una de las publicaciones o *post* realizadas por los usuarios de Twitter.

Tweet-up (Twitter): Reunión de personas con uno o varios intereses comunes convocada a través de Twitter. Este concepto está relacionado con los Eventos de Facebook.

Usuario multidispositivo: Se refiere a aquel individuo que hace uso de una aplicación informática o de las TIC a través de varios dispositivos tecnológicos: móvil, ordenador portátil, tableta... etc.

Viral: Se refiere a aquel contenido que se difunde con la máxima rapidez entre los usuarios de diferentes medios y redes sociales alcanzando a la práctica totalidad de los mismos. El objetivo de una buena campaña de marketing es, obviamente, “viralizar” sus contenidos.

Virtual: Sistema que presenta información en forma de imágenes, números o letras producida por un sistema informático y que da sensación de existencia real.

Virtualización: Acto de convertir escenas, imágenes o información en su representación gracias al trabajo de un sistema informático que aporta una sensación de realidad.

Web 2.0 o Web Social: Se refiere a sitios Web que permiten a sus usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores y consumidores de información. Su infraestructura está directamente relacionada con la aparición del Social Media y las redes sociales, wikis o blog son un perfecto ejemplo.

Web: Conjunto de información que se encuentra albergada en una dirección concreta de Internet.

World Wide Web: Este término se traduce al español como Red de Extensión Mundial. Se refiere al sistema de distribución de información interrelacionada entre sí accesible a través de Internet.



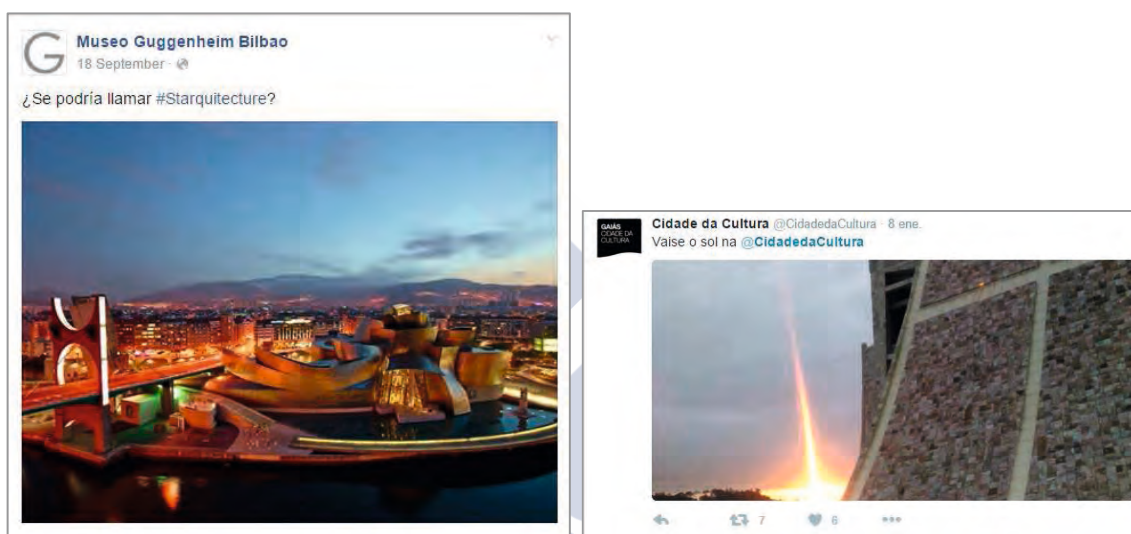
Ilustraciones.¹

Ilustración 1. [Capítulo II. 1. Criterios de selección y seguimiento.] El uso de la arquitectura y la estética como reclamo está presente en los perfiles en redes sociales del Museo Guggenheim de Bilbao (Museo Guggenheim Bilbao, 2015) y la Cidade da Cultura de Galicia (Cidade da Cultura de Galicia (@CidadedaCultura), 2015), ejemplo de ello son sus publicaciones. Dicha actitud se mantiene a lo largo de todo el período de seguimiento, demostrando la existencia de una identidad propia marcada por el edificio y su entorno.

¹ Una de las consecuencias del estudio de espacios efímeros e inestables como las redes sociales tiene su reflejo en las imágenes utilizadas en este trabajo. Como bien se indica en los capítulos introductorios, es muy posible que llegado el momento en que el lector quiera consultar alguna de las referencias relativas al Social Media disponibles en la bibliografía, esta presente cambios. Tal situación se ha producido reiteradamente durante la elaboración de este Anexo, así como durante la maquetación y selección de imágenes del cuerpo teórico: Si bien el seguimiento realizado tuvo lugar en los períodos de tiempo establecidos, es cierto que, buscando una mejora en la calidad de las imágenes localizadas, se volvió a recurrir a las fuentes, lo que llevó a que, en ocasiones, la fotografía de perfil de las instituciones estudiadas o la apariencia superficial de las aplicaciones seleccionadas no se correspondiesen, exactamente, con la que tenían en el momento de publicación del *post* objeto de análisis, sino que sea posterior. No obstante, tal variante no afecta en absoluto al contenido de las publicaciones o las conclusiones extraídas en esta tesis.



Ilustración 2. [Capítulo II. 1. Criterios de selección y seguimiento.] El Museo Guggenheim de Bilbao interpela continuamente a sus seguidores en redes sociales, dando pie a la conversación entre los mismos y la propia institución al plantear preguntas directas y de opinión (Museo Guggenheim Bilbao, 2015).

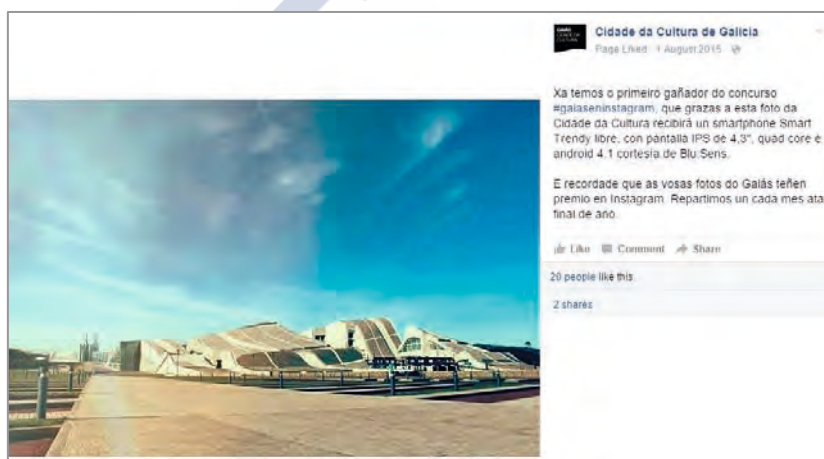


Ilustración 3. [Capítulo II. 1. Criterios de selección y seguimiento.] En la imagen se observa el perfil en Facebook de la Cidade da Cultura de Galicia y la promoción de su perfil en Instagram a través de un concurso de fotografía utilizando el hashtag #gaiaseninstagram (Cidade da Cultura de Galicia, 2015).



Ilustración 4. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.] Publicación en Facebook de febrero de 2015 donde se aprecia la capacidad de creación de contenido didáctico en redes sociales a través de la condensación de información relativa a la colección del museo; tanto histórico-artística, como de localización de la pieza objeto del *post* en las salas del museo físico (British Museum, 2015).



Ilustración 5. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.] Ejemplos extraídos de Twitter (British Museum (@britishmuseum), 2015) y Facebook (British Museum, 2015) sobre la promoción de *Defining Beauty: The Body in Ancient Greek Art* (26 de marzo-5 de julio de 2015), y la de una nueva aplicación móvil a través de las que se puede observar las diferentes posibilidades de redacción del texto publicado en función del objetivo perseguido y la plataforma utilizada.



Ilustración 6. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.] Entre el 22 de mayo de 2015 y el 12 de julio de 2015, el British Museum acogió la exposición *Ancient lives, new discoveries*, basada en el protagonismo de ocho momias. Para su promoción recurrió a dos *hashtags*, uno propio: #8mummies y otro generalista: #MummyMonday (British Museum (@britishmuseum), 2015).



Ilustración 7. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.] Ejemplo de publicación en Twitter del Musée du Louvre con el hashtag #EnigmeLouvre (Musée du Louvre (@Musee_Louvre), 2015).



Ilustración 8. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.] Ejemplo de publicación en inglés. Acción pertinente al tratarse de un mensaje dirigido al British Museum (Musée du Louvre (@Musee_Louvre), 2015).



Ilustración 9. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.] El 18 de marzo de 2015 el Museo Nacional del Bardo (Túnez) sufrió un ataque terrorista que se saldó con más de 20 fallecidos. Las reacciones de las diferentes instituciones nacionales e internacionales no se hicieron esperar. En la imagen se recoge el comunicado de prensa publicado en Facebook por el Musée du Louvre (Musée du Louvre, 2015).

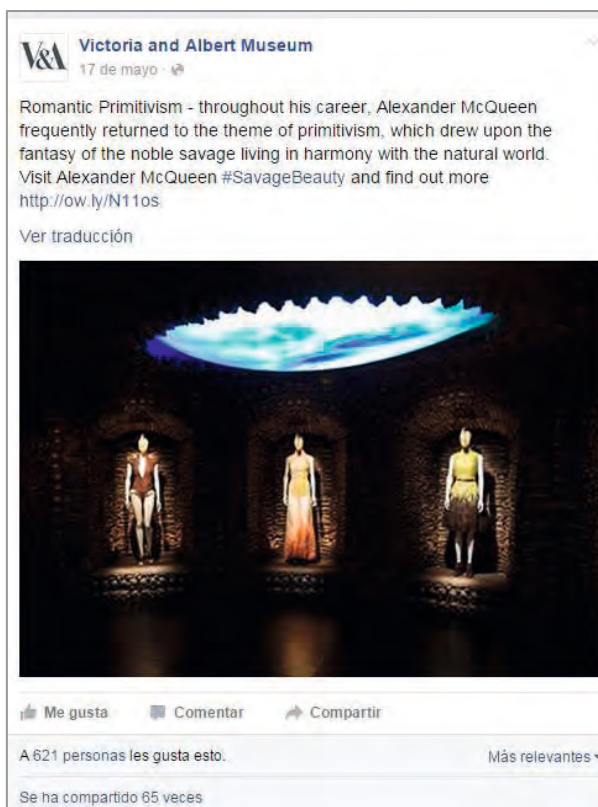


Ilustración 10. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.] Publicación en Facebook del V&A Museum que ejemplifica la fuerza y calidad estética de sus *post*. A través de fotografías seductoramente promociona no solo el atractivo de sus instalaciones, sino también el valor estético de las piezas en exposición, que, en este caso forman parte de la muestra temporal *Alexander McQueen: Savage Beauty* (14 de marzo - 12 de agosto de 2015) (Victoria and Albert Museum, 2015).



Ilustración 11. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.] Ejemplo de publicación en Facebook del Museo Nacional del Prado donde promociona el canal de YouTube de la institución. Este último se presenta como un espacio de interesante actividad y gran contenido didáctico (Museo Nacional del Prado, 2015).

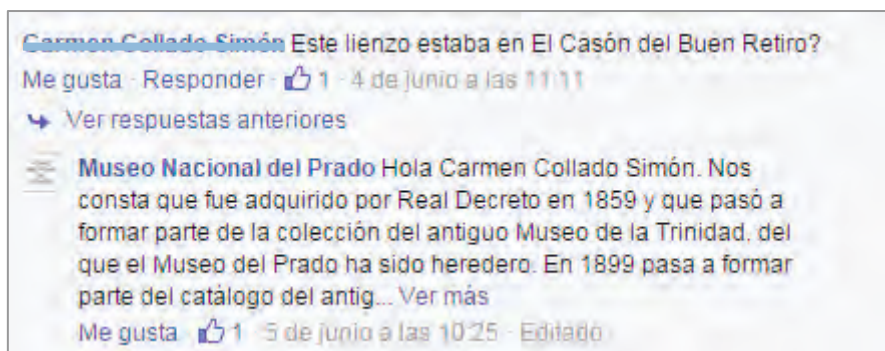


Ilustración 12. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.] El día de Corpus Christi, el Museo Nacional del Prado publicó en Facebook una imagen de la obra de Manuel Cabral y Aguado Bejarano *Procesión del Corpus en Sevilla* (1857). En los comentarios, una persona planteó una duda sobre la procedencia del lienzo, que fue resuelta al día siguiente, tal como se muestra en la imagen (Museo Nacional del Prado, 2015).



Ilustración 13. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.] Muestra de publicación en Facebook del Museo Nacional del Prado sobre actividades de la institución relacionadas con personas con discapacidad, en este caso, haciéndose eco de un artículo en el periódico *El País* (Museo Nacional del Prado, 2015).



Ilustración 14. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.] #AvanceExpos es un *hashtag* utilizado con frecuencia por el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid. Una iniciativa que busca posicionar en Twitter las próximas exposiciones temporales que acogerá su sede madrileña. En la imagen se hace eco de *Vogue Like a Painting* (30 de junio – 12 de octubre de 2015) (Museo Thyssen (@museothyssen), 2015).



Ilustración 15. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.] Mostrar en redes sociales que los museos también cuentan con espacios de esparcimiento es una estrategia recomendable. En este caso, el Museo Thyssen- Bornemisza de Madrid pone en conocimiento de sus seguidores la disponibilidad de su terraza, al tiempo que aprovecha para aportar información actualizada sobre su horario de apertura y exposiciones. Cabe tener en cuenta, que en la fecha de la publicación (30 de abril) la ciudad sufría una ola de calor. (Museo Thyssen-Bornemisza, 2015).



Ilustración 16. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.] El Museo Thyssen-Bornemisza no duda en promocionar en redes sociales sus nuevas aplicaciones. (Museo Thyssen-Bornemisza, 2015).



Ilustración 17. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.] Ejemplo de publicaciones en Twitter del Museo Guggenheim de Bilbao donde no se recurre al euskera, pero sí al inglés, en el contexto de la celebración del Día Internacional de los Museos. Hubiese sido una buena oportunidad de mostrar al resto de instituciones la comunidad bilingüe en la que desarrolla su actividad; a la vez que habría dado pie a establecer lazos con otros espacios culturales y museísticos vascos (Guggenheim Bilbao, 2015).



Ilustración 18. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.] Publicación en Facebook del Museo de Almería donde felicita la Navidad a sus seguidores a través de una fotografía con el equipo humano del museo como protagonista (Museo de Almería, 2014).



Ilustración 19. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.] Ejemplo de *post* en Twitter donde el Museo de Almería recurre a *hashtags* generalistas: #Almería, #expo, y #TuMuseo; junto a #Almariya, creado para la ocasión (Museo de Almería (@MuseoAlmeria), 2015).



Ilustración 20. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.] Publicación en Facebook donde se muestra la transformación de espacios para la exposición *Espècies d'espais* (16 de julio de 2015 – 24 de abril de 2016) en el MACBA. (MACBA Museu d'Art Contemporani de Barcelona, 2015).



Ilustración 21. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.] Respuesta en Facebook a un comentario negativo de un seguidor descontento invitándolo a realizar una visita a la institución (MACBA Museo d'Art Contemporani de Barcelona, 2015).

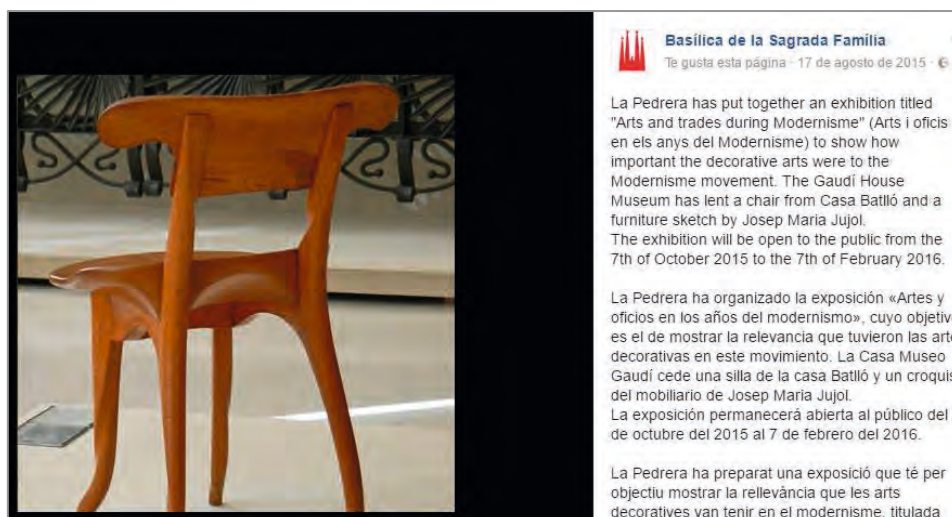


Ilustración 22. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.] Ejemplo de publicación en Facebook donde la Sagrada Família recurre al inglés, español y catalán. En este caso refiriéndose a La Pedrera, institución cultural con la que comparte contexto bilingüe: Barcelona (Basílica de la Sagrada Família, 2015).



Ilustración 23. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.] Primera publicación en Facebook del Monasterio de la Concepción de Granada, cuyo perfil se presenta como convento, monasterio y museo (Monasterio de la Concepción, 2015).

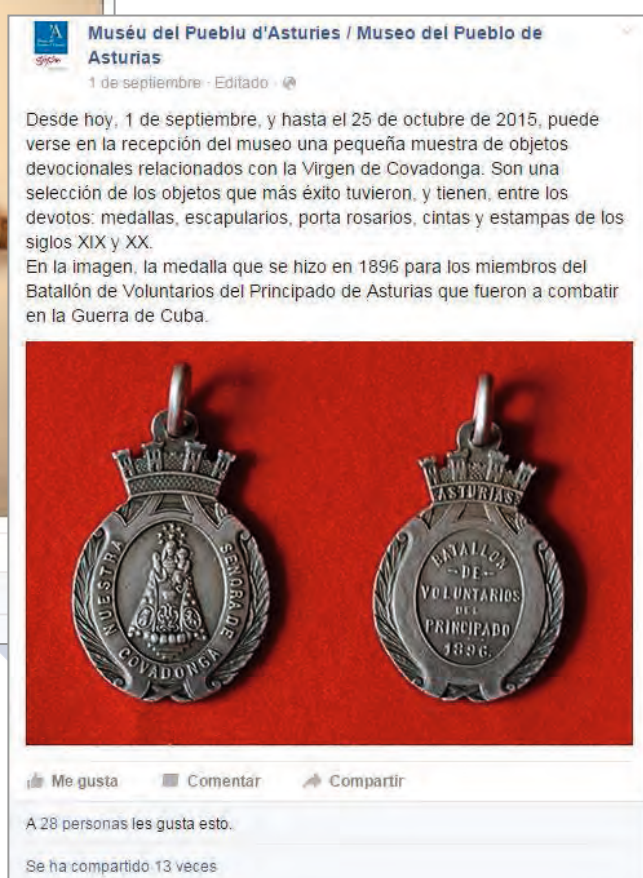


Ilustración 24. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.] Publicaciones en Facebook del Muséu del Pueblu d'Asturies que muestran a sus seguidores las piezas que forman parte de la extensa colección de gaitas. Así como de piezas de menores dimensiones que podrían pasar desapercibidas en el espacio físico, pero que es posible ubicar con mayor facilidad gracias a las redes sociales. Esta última es una iniciativa que ya se ha observado en modelos nacionales e internacionales anteriores (Muséu del Pueblu d'Asturies / Museo del Pueblo de Asturias, 2015).



Ilustración 25. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.] Primera Publicación del Museo das Peregrinacións e de Santiago en Facebook en el año 2015. Obtuvo 32 “Me gusta” (Consultado por última vez en diciembre de 2016) (Museo das Peregrinacións e de Santiago, 2015).



Ilustración 26. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.] Ejemplo de imagen compartida con el Museo do Pobo Galego. La comunicación es visible en los comentarios del post. Sin embargo, estos se hacen desde un perfil personal y no institucional, lo que debe tenerse en cuenta, pues no es lo recomendable (Museo das Peregrinacións e de Santiago, 2015).

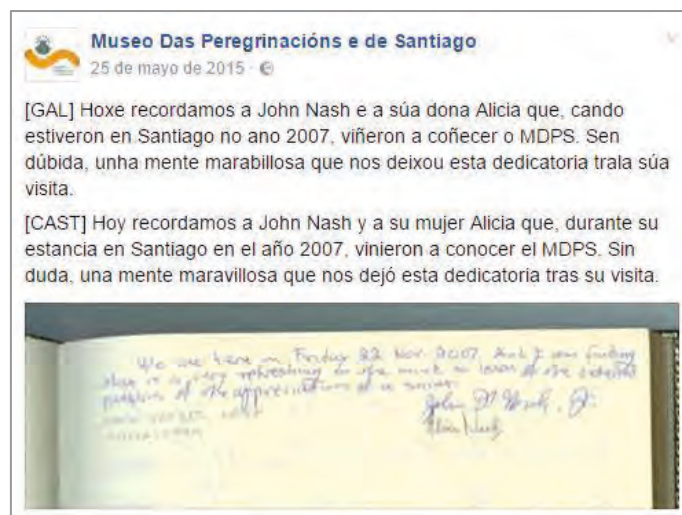


Ilustración 27. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.] El 23 de mayo de 2015 falleció el matemático estadounidense John Nash, hecho que motivó publicaciones como la que nos ocupa. En momentos como este es donde procede recurrir a terceras lenguas, en este caso, el inglés (Museo das Peregrinacións e de Santiago, 2015).

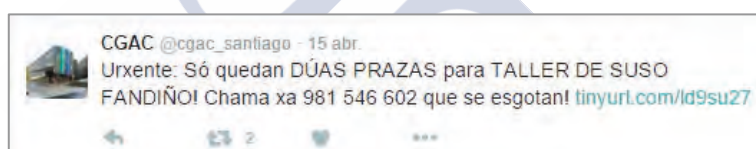


Ilustración 28. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.] Publicación en Twitter del CGAC donde recurre a esta plataforma como canal de información directo de urgencia (CGAC (@cgac_santiago), 2015).

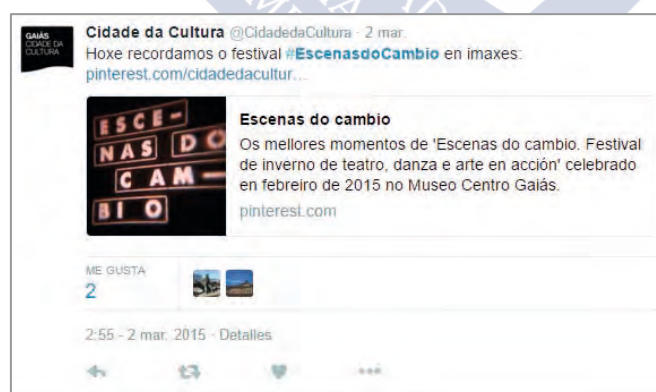


Ilustración 29. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.] En múltiples ocasiones la Cidade da Cultura de Galicia apoya la actividad de sus diferentes perfiles en redes sociales comunicando unas plataformas con otras. Este tipo de *post* denotan multidisciplinariedad en el trabajo on-line, además de aportar una interesante dosis de dinamismo a sus publicaciones (Cidade da Cultura (@CidadedaCultura), 2015).

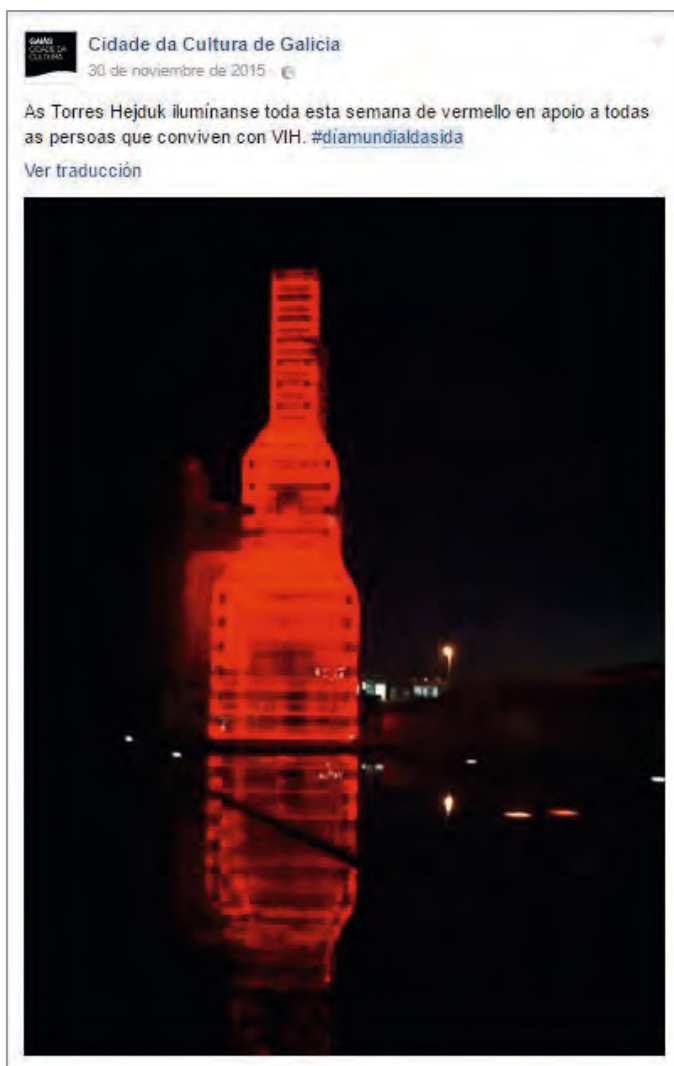


Ilustración 30. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.] El 30 de noviembre la Cidade da Cultura de Galicia publicaba esta imagen en sus perfiles en redes sociales, mostrando así su apoyo a las personas que luchan contra el VIH con motivo de la celebración del Día Mundial contra el SIDA que se celebra cada año el 1 de diciembre (Cidade da Cultura de Galicia, 2015).



Ilustración 31. [Capítulo III. 3. Instituciones eclesiásticas.] Publicación del Museo Catedral de Santiago sobre el último campanero a través de un artículo de *La Voz de Galicia* (Museo Catedral de Santiago, 2015).



Ilustración 32. [Capítulo III. 3. Instituciones eclesiásticas.] En ocasiones, el Museo Catedral de Santiago comparte publicaciones procedentes de instituciones de ámbito regional cercanas. En este caso se trata de un artículo en *Tempo de Lecer* procedente del perfil en Facebook del Museo Arqueológico Provincial de Ourense (Museo Catedral de Santiago, 2015).



Ilustración 33. [Capítulo III. 3. Instituciones eclesiásticas.] Muestra de la incipiente interacción con el Museo Catedral de Santiago en Facebook. (Museo de San Martín Pinario, 2015).

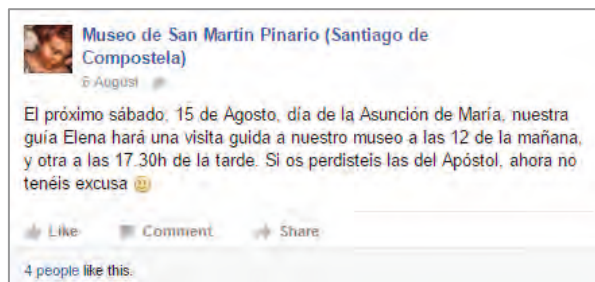


Ilustración 34. [Capítulo III. 3. Instituciones eclesiásticas.] A pesar de no conversar con el público, sí se entrevé cierta intención por parte del Museo y colección visitable de San Martiño Pinario de utilizar Facebook como plataforma de promoción. No obstante, se trata de un tipo de publicación muy puntual a lo largo del período de seguimiento. (Museo de San Martin Pinario, 2015).



Ilustración 35. [Capítulo III. 4. Organizaciones independientes no lucrativas.] Además de promocionar las actividades desarrolladas en el contexto de la institución, es necesario dar visibilidad a las salas de exposición y los contenidos histórico-artísticos que albergan. En la imagen superior, además de la fotografía, hubiese sido necesario incluir ciertos datos de relevancia didáctica que completasen la información aportada por la imagen (Museo do Pobo Galego, 2015).



Ilustración 36. [Capítulo III. 4. Organizaciones independientes no lucrativas.] Selección de dos publicaciones del Museo do Pobo Galego en Twitter en el marco del #DIMCompstela (Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo), 2015).



Ilustración 37. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Comparativa entre dos publicaciones en Facebook del Museo das Peregrinacións e de Santiago en el marco de la celebración del DIM Compstela en sus ediciones de 2015 y 2016, utilizando los *hashtags* específicos en cada ocasión (Museo das Peregrinacións e de Santiago, 2015) ; (Museo das Peregrinacións e de Santiago, 2016).



Ilustración 38. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Comparativa entre dos *tweets* del CGAC en el marco de DIM Compostela 2015 y 2016. En este caso la institución recurre a los *hashtags* #DIM2015 y #DIM2016 (CGAC (@cgac_santiago), 2015) ; (CGAC (@cgac_santiago), 2016).



Ilustración 39. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Paralelismo entre dos *post* en Twitter del Museo Catedral de Santiago correspondientes a DIM Compostela 2015 y 2016 (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2015) ; (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2016).



Ilustración 40. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] A diferencia de lo que se observa en la Ilustración 36 de este Anexo I, en la edición del DIM Compostela 2016, el Museo do Pobo Galego sustituyó el hashtag #DIM2015, con la fecha completa, por #DIM16, etiqueta mucho menos frecuente (Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo), 2016).



Ilustración 41. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Ausente en la edición del DIM Compostela del año 2015, en 2016 el MUPEGA presenta una notable actividad en redes sociales (Museo Pedagógico de Galicia, 2016).



Ilustración 42. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] A pesar de participar oficialmente de ambas ediciones del DIM Compostela, en redes sociales sólo existe reflejo de ello en el año 2015 (Fundación Granell (@FundGranell), 2015).



Ilustración 43. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] El Museo de Historia Natural de la USC, en ambas ediciones del DIM Compostela, se ha mantenido prácticamente en silencio en redes sociales. En la imagen puede observarse uno de los escasos ejemplos de publicación en Twitter (MHN USC (@MhnUSC), 2016).

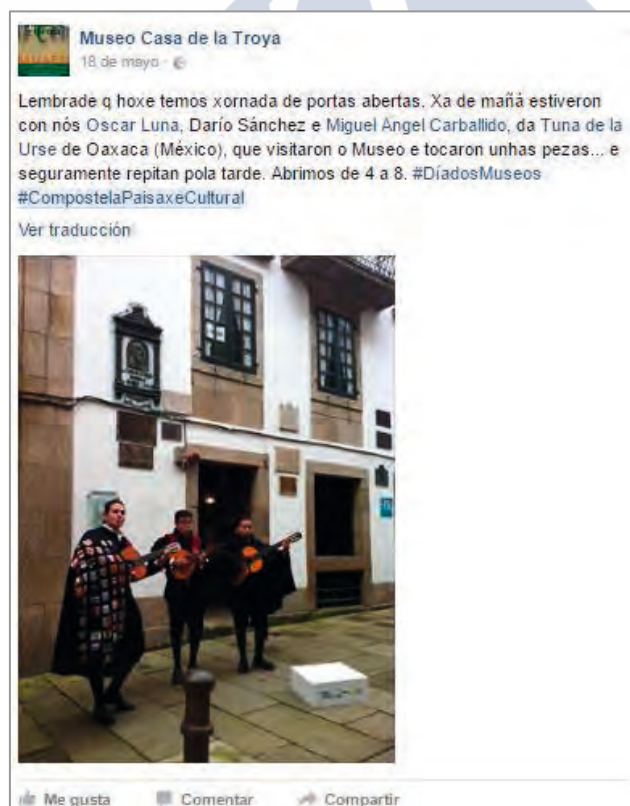


Ilustración 44. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] De las ediciones del DIM Compostela estudiadas, la Casa da Troia sólo participa en la del año 2016. En la imagen, un ejemplo de su actividad en Facebook dentro de la iniciativa (Museo Casa de la Troya, 2016).

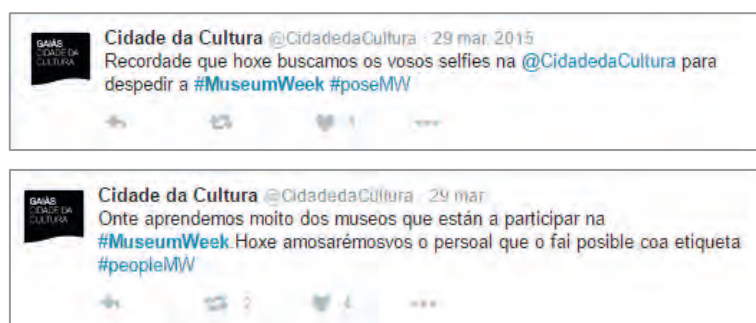


Ilustración 45. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Selección de dos publicaciones en gallego de la Cidade da Cultura de Galicia pertenecientes a las ediciones del año 2015 y 2016 de la Museum Week (Cidade da Cultura (@Cidade da Cultura), 2015) ; (Cidade da Cultura (@Cidade da Cultura), 2016).

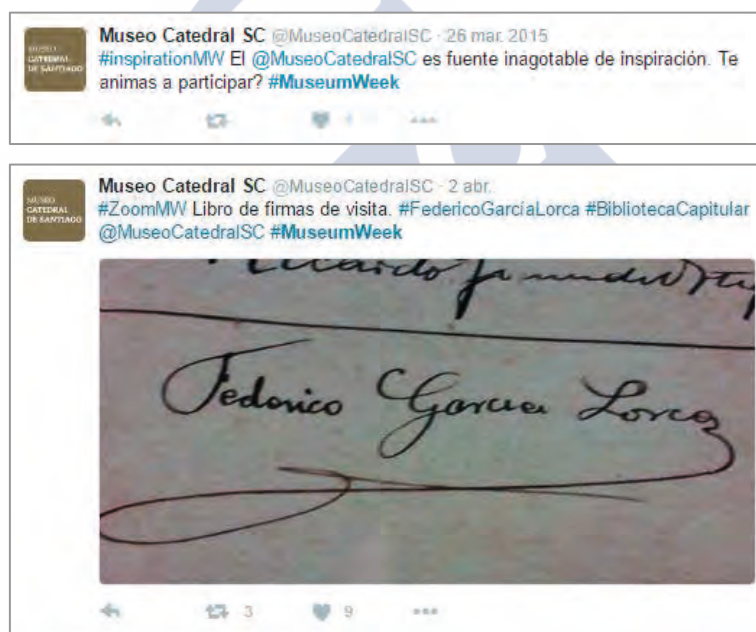


Ilustración 46. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] A pesar de no presentarse como la institución compostelana más activa en redes sociales dentro de la Museum Week, el Museo Catedral de Santiago consigue destacar gracias a publicaciones como estas, pertenecientes a las dos ediciones estudiadas (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2015) ; (Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC), 2016).



Ilustración 47. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Durante la celebración de la Museum Week en 2015 y 2016, #MuseumWeek fue el *hashtag* más utilizado por el Museo do Pobo Galego (Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo), 2015) ; (Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo), 2016)



Ilustración 48. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Tal como se observa en los datos aportados por este estudio, la Fundación Eugenio Granell no participa activamente de la edición del año 2016 de la Museum Week, reduciéndose su actividad el año anterior a poco más de una decena de *tweets* (Fundación Granell (@FundGranell), 2015).



Ilustración 49. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Muestra de dos publicaciones del Museo de Almería en Twitter en el marco de la Museum Week 2015 y 2016. Las cifras presentadas en el análisis de ambas ediciones demuestran su capacidad de gestión de contenidos y dotes comunicativas en redes sociales (Museo de Almería (@MuseoAlmeria), 2015) ; (Museo de Almería (@MuseoAlmeria), 2016).



Ilustración 50. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Publicaciones en Twitter del MACBA en ambas ediciones de la Museum Week donde se recurre a los *hashtags* específicamente diseñados para cada ocasión (MACBA Museu BCN (@MACBA_Barcelona), 2015) ; (MACBA Museu BCN (@MACBA_Barcelona), 2016).



Ilustración 51. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Uno de los *hashtags* más utilizados por el MUSAC de León durante la Museum Week de 2015 fue #architectureMW (MUSAC (@musacmuseo), 2015).



Ilustración 52. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.] Muestra de dos publicaciones en Twitter de la Ciutat de les Arts y les Ciències de Valencia donde, aprovechando los *hashtags* de la Museum Week, #poseMW y #peopleMW, la institución pone rostro a parte de su equipo humano (Ciudad Artes Ciencia (@CityArtsScience), 2015) ; (Ciudad Artes Ciencia (@CityArtsScience), 2016).



Ilustración 53. [Capítulo IV. 4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.] Página en Facebook de la Casa da Parra de Santiago de Compostela. Totalmente estática, no presenta actividad anterior a diciembre de 2016, momento en que se realizó la última consulta (Casa da Parra).

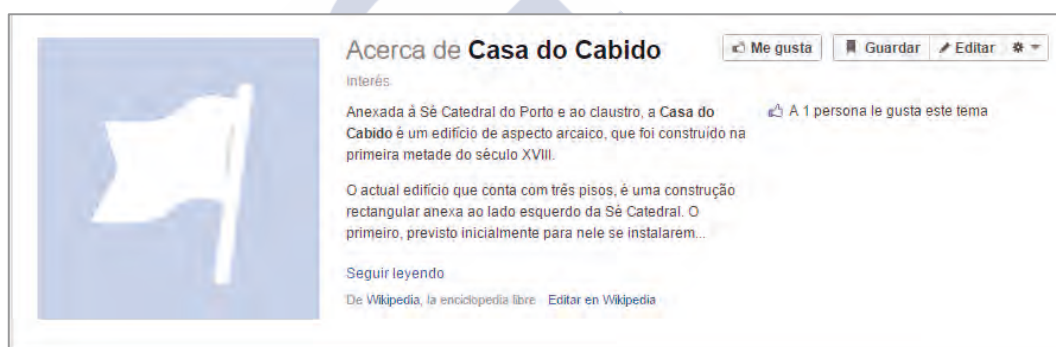


Ilustración 54. [Capítulo IV. 4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.] Página en Facebook de la Casa do Cabido de Santiago de Compostela. Sin imagen de perfil, presenta un enlace a Wikipedia (Casa do Cabido).



Ilustración 55. [Capítulo IV. 4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.] Imagen procedente del perfil en Twitter de la Casa da Troia. Llama la atención que el nombre de usuario sea en castellano, mientras que en la imagen corporativa o la Web oficial aparecen en gallego (Museo Casa da Troia (@MuseoCasaTroya)).



Ilustración 56. [Capítulo IV. 4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.] La Fundación Gonzalo Torrente Ballester carece de página Web oficial, por lo que los enlaces de las diferentes páginas turísticas de Santiago de Compostela llevan al presente perfil en Facebook (Fundación Gonzalo Torrente Ballester).





ANEXO II.

1. Encuesta anónima a estudiantes de entre 19 y 30 años pertenecientes al ámbito cultural.

En el marco de trabajo de la tesis doctoral que nos ocupa, *Estrategia de comunicación museística en redes sociales. El caso de Santiago de Compostela*, se han desarrollado una serie de encuestas destinadas a conocer el estado de la cuestión actual del seguimiento en redes sociales a los diferentes museos objeto de estudio.

El universo y tamaño de las muestras estuvo conformado, en un primer caso, por los estudiantes de segundo año del Grado en Historia en la Facultade de Xeografía e Historia de la Universidade de Santiago de Compostela, durante el curso 2016-2017, matriculados en la asignatura Historia da Arte e Cultura Modernas, asistentes a la docencia impartida el día 10 de noviembre de 2016. En idéntica fecha, la misma encuesta se realizó a los alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e Arquitectónico, Museos e Mercado da Arte de la misma universidad.

Los datos se obtuvieron distribuyendo entre los asistentes al aula la siguiente batería de preguntas, cubierta de forma totalmente anónima:

La presente encuesta se desarrolla en el marco de trabajo de la tesis doctoral Estrategia de comunicación museística en redes sociales. El caso de Santiago de Compostela, redactada por Alicia M. González Bouza y dirigida por D. José Manuel García Iglesias, dentro del programa de doctorado Historia, Xeografía e Historia da Arte de la Facultade de Xeografía e Historia de la Universidade de Santiago de Compostela. Se garantiza el total anonimato de sus participantes.

Sistema: Pregunta – Respuesta.

Lugar de procedencia (marque con una X):

- ☐ *Galicia.*
- ☐ *Otras comunidades autónomas.*
- ☐ *Otros países.*

Lugar de residencia:

- ☐ *Santiago de Compostela.*
- ☐ *Otros.*

Edad:

¿Cuenta usted con perfiles activos en redes sociales on-line?

- ☐ *Sí.*
- ☐ *No.*

¿En qué plataformas?

- ☐ *Facebook.*
- ☐ *Twitter.*
- ☐ *Instagram.*
- ☐ *Pinterest.*
- ☐ *YouTube.*
- ☐ *Otros:* _____

Sigue usted la actividad en Social Media de:

- ☐ *Museos.*
- ☐ *Instituciones culturales (galerías de arte, bibliotecas, centros de enseñanza...) Especifique al menos uno de ellos.*

¿Sigue usted a alguna de estas instituciones en redes sociales?

- ☐ *Museo das Peregrinacións e de Santiago.*
- ☐ *Centro Galego de Arte Contemporánea. (CGAC).*
- ☐ *Cidade da Cultura de Galicia.*
- ☐ *Museo Catedral de Santiago.*
- ☐ *Museo y colección visitable de San Martiño Pinario.*
- ☐ *Museo de Terra Santa.*
- ☐ *Museo da Arte Sacra de San Paio de Antealtares.*
- ☐ *Museo do Pobo Galego.*

¿Sigue a algún museo de carácter internacional en redes sociales?

- ☐ *British Museum, Londres.*
- ☐ *Musée du Louvre, París.*
- ☐ *Victoria and Albert Museum, Londres.*
- ☐ *Collezione Peggy Guggenheim, Venecia.*
- ☐ *Otros:* _____

¿Sigue a algún museo de carácter nacional en redes sociales?

- ☐ *Museo Nacional del Prado, Madrid.*
- ☐ *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid.*
- ☐ *Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.*
- ☐ *Museo Guggenheim, Bilbao.*
- ☐ *Otros:* _____

Valore, del 0 (menos satisfactorio/interesante) al 5 (más satisfactorio/interesante) su opinión personal en cuanto a las publicaciones en redes sociales de las instituciones culturales o museos que sigue en redes sociales.

- ☐ 0.
☐ 1.
☐ 2.
☐ 3.
☐ 4.
☐ 5.

Muchas gracias por su participación.

El resultado final del trabajo realizado se resuelve en los siguientes datos:

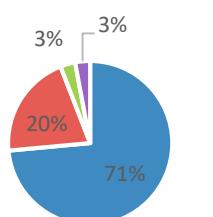
Alumnos de segundo curso del Grado en Historia	Lugar de residencia:		
	Santiago de Compostela: 35 alumnos	Otros: 22 alumnos	Total: 57
Sin perfil en redes sociales:	1	2	3
Con perfiles activos:	34	20	54
Facebook y Twitter	20	7	27
Sólo Facebook	7	6	13
Sólo Twitter	7	7	14
Otros	32 ²	12 ³	44
Alumnos que siguen instituciones a nivel internacional:	13	10	23
British Museum	11	6	17
Musée du Louvre	11	5	16
Victoria & Albert Museum	1	1	2
Guggenheim, Venecia	-	-	-
Alumnos que siguen instituciones a nivel nacional:	8	9	17
Museo Nacional del Prado	9	9	18
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	3	2	5
Museo Thyssen-Bornemisza	3	-	3
Guggenheim, Bilbao	3	2	5
Alumnos que siguen instituciones de Santiago de Compostela:	9	7	16
Museo das Peregrinacións e de Santiago	-	-	-
CGAC	4	3	7
Cidade da Cultura de Galicia	3	2	5
Museo Catedral de Santiago	2	1	3
Museo de S. Martiño Pinario	1	-	1
Museo de Terra Santa	1	1	2
Museo da Arte Sacra	-	-	-
Museo do Pobo Galego	7	6	13
Alumnos que siguen a otros espacios:	5	4	9

² De los cuales 24 cuentan con perfiles en Instagram y 20 en YouTube.

³ De los cuales 12 cuentan con perfiles en Instagram y otros 12 en YouTube.

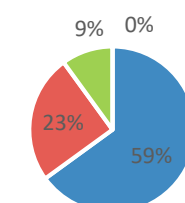
Tabla 1. Datos aportados por la encuesta anónima realizada a los alumnos de segundo curso del Grado en Historia, con edades comprendidas entre los 19 y 30 años, en la Facultad de Xeografía e Historia de la Universidade de Santiago de Compostela en noviembre de 2016.

Alumnos residentes en Santiago de Compostela. Porcentaje de seguimiento en redes sociales a espacios de la ciudad.



- Ninguno
- De 1 a 2 espacios
- de 3 a 4 espacios
- Más de 4 espacios

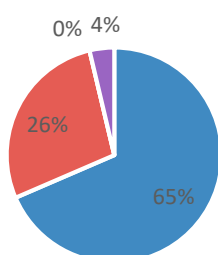
Alumnos no residentes en Santiago de Compostela. Porcentaje de seguimiento en redes sociales a espacios de la ciudad.



- Ninguno
- De 1 a 2 espacios
- de 3 a 4 espacios
- Más de 4 espacios

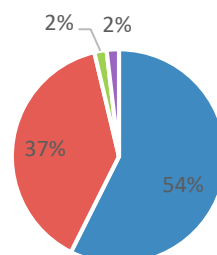
Gráfico 1. Porcentaje de alumnos del Grado en Historia y su nivel de seguimiento a las instituciones compostelanas en redes sociales clasificados por su lugar de residencia.

Porcentaje de seguimiento en redes sociales a espacios nacionales



- Ninguno
- De 1 a 2 espacios
- De 3 a 4 espacios
- Más de 4 espacios

Porcentaje de seguimiento en redes sociales a espacios internacionales



- Ninguno
- De 1 a 2 espacios
- De 3 a 4 espacios
- Más de 4 espacios

Gráfico 2. Porcentaje de alumnos del Grado en Historia y su nivel de seguimiento en redes sociales a las instituciones nacionales e internacionales propuestas.

La información presentada, a pesar de proceder de una muestra deliberadamente sesgada, por pertenecer todos sus participantes al ámbito cultural, puede adjetivarse como *desoladora*: De los 57 alumnos del Grado en Historia que cubrieron la encuesta, solo 16 siguen a instituciones museísticas compostelanas en redes sociales; frente a los 54 perfiles activos en Social Media con los que cuentan. Se trata de una cifra que refleja un estado de la cuestión que necesita, de manera apremiante, una puesta al día en lo que concierne a la comunicación de los museos compostelanos con el público de la ciudad. Con todo, no son mejores las cifras que hacen referencia los museos de carácter nacional, seguidos tan solo por 17 alumnos, o internacional, por 23.

Para ser más precisos en el desglose de información aportada por las encuestas realizadas, cabe apuntar que el 71% de los estudiantes con residencia habitual en Santiago de Compostela no sigue a ninguno de los espacios compostelanos propuestos en este estudio, frente al 59% de los no residentes en la ciudad. Este dato confirma que el interés del visitante puede ser mayor que el del residente, tal como se sugiere en el cuerpo de esta tesis.

Frente a ello, en el caso del grado de seguimiento a instituciones de carácter nacional e internacional, no se considerado oportuno clasificar la muestra en base a su residencia, puesto que todo el alumnado actuaría, en este caso, como turista. Sobre los datos arrojados por la encuesta: el grado de seguimiento a espacios internacionales es un 11% mayor que a las instituciones españolas.

Buscando realizar una comparativa, se distribuyó el mismo cuestionario en un ámbito también universitario, pero más especializado o enfocado a las instituciones museísticas y la gestión del patrimonio cultural: los estudiantes del Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e Arquitectónico, Museos e Mercado da Arte, de la Universidade de Santiago de Compostela. En este caso, la muestra se compuso de 10 alumnos,⁴ aquellos asistentes a la conferencia sobre estrategias de comunicación museística impartida en dicho máster y que, voluntariamente y de forma anónima, cubrieron la batería de preguntas planteada.

⁴ Se observa una importante reducción en el tamaño de la muestra debido, fundamentalmente, al mayor nivel de especialización que suponen los estudios de máster, lo que hace que el alumnado se reduzca. No obstante, esta particularidad ha sido tomada en cuenta.

Alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e arquitectónico, Museos e Mercado da Arte	Lugar de residencia:		
	Santiago de Compostela: 8 alumnos	Otros: 2 alumnos	Total: 10
Sin perfil en redes sociales:	0	0	0
Con perfiles activos:	8	2	10
Facebook y Twitter	4	1	5
Sólo Facebook	4	-	4
Sólo Twitter	-	1	1
Otros	8 ⁵	2 ⁶	10
Alumnos que siguen instituciones a nivel internacional:	5	2	7
British Museum	5	2	7
Musée du Louvre	4	1	5
Victoria & Albert Museum	1	1	2
Guggenheim Venecia	1	-	1
Alumnos que siguen instituciones a nivel nacional:	6	2	8
Museo Nacional del Prado	6	2	8
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	5	1	6
Museo Thyssen-Bornemisza	3	2	5
Guggenheim Bilbao	4	2	6
Alumnos que siguen instituciones de Santiago de Compostela:	5	1	6
Museo das Peregrinacións e de Santiago	1	-	1
CGAC	3	1	4
Cidade da Cultura de Galicia	1	1	2
Museo Catedral de Santiago	1	-	1
Museo de S. Martiño Pinario	-	-	-
Museo de Terra Santa	-	-	-
Museo da Arte Sacra	-	-	-
Museo do Pobo Galego	-	1	1
Alumnos que siguen a outros espacios:	7	2	8
Alumnos que <u>no</u> siguen a ningún museo o institución cultural en redes sociales:	-	-	-

Tabla 2. Datos aportados por la encuesta anónima realizada a los alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e Arquitectónico, Museos e Mercado da Arte, de la Universidade de Santiago de Compostela en noviembre de 2016, donde se refleja el nivel de interés en las redes sociales de las instituciones museísticas compostelanas en un sector de alumnado cuya formación se dirige directamente a estos espacios.

Porcentaje de seguimiento en redes sociales a espacios de la ciudad.

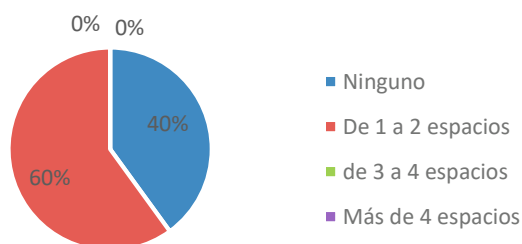
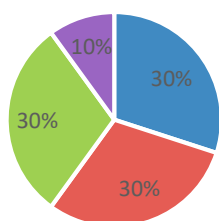


Gráfico 3. Porcentaje de alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio (...) y su nivel de seguimiento en redes sociales a las instituciones compostelanas propuestas.

⁵ De estos, 7 utilizan Instagram y 2 YouTube.

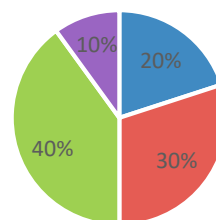
⁶ Ambos incluyen Instagram

Porcentaje de seguimiento en redes sociales a espacios nacionales



■ Ninguno
■ De 1 a 2 espacios
■ De 3 a 4 espacios
■ Más de 4 espacios

Porcentaje de seguimiento en redes sociales a espacios internacionales



■ Ninguno
■ De 1 a 2 espacios
■ De 3 a 4 espacios
■ Más de 4 espacios

Gráfico 4. Porcentaje de alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio (...) y su nivel de seguimiento en redes sociales a las instituciones nacionales e internacionales propuestas.

Si bien es cierto que se observan mejorías con respecto a los datos anteriores, debido a que nos encontramos en un sector universitario centrado en la gestión museística y patrimonial, una vez más, el interés por las redes sociales de los museos de Santiago de Compostela se mantiene en un segundo plano. En el caso de los 10 estudiantes de máster que respondieron a la encuesta realizada, únicamente 6 siguen a los museos de la ciudad en redes sociales, siendo el CGAC el espacio que recibe más atención.

En lo que concierne a esta muestra, debido al escaso número de participantes, no se ha considerado oportuno tener en cuenta el lugar de residencia del encuestado para observar el grado de seguimiento a los espacios museísticos de la ciudad, ya que se estaría aportando una información carente de perspectiva. Sobre los espacios nacionales e internacionales, cabe señalar que un 30% del alumnado sigue en redes sociales a entre 3 y 4 instituciones de carácter nacional, y un 10% a más de 4; en el ámbito internacional la primera cifra mejora, con un 40% de seguimiento.

Los gráficos, tablas y cifras anteriores llevan a una conclusión clara: Si el porcentaje de seguimiento en redes sociales de los espacios museísticos más importantes de Santiago de Compostela es tan bajo en un sector que puede ser considerado como público objetivo de alta calidad, resulta evidente que mejorar la estrategia comunicativa es verdaderamente imprescindible. En ambos casos tratamos con un ciudadano joven, integrado en la Sociedad de la Información y la Comunicación objeto de análisis en el

capítulo I de esta tesis, marcado por el ansia de entretenimiento en su tiempo libre y cuyos intereses e inquietudes culturales quedan claros al conocer su ámbito formativo, especialmente en lo que concierne a la muestra de estudiantes de máster.



2. Encuesta y entrevista personal a responsables de los museos de Santiago de Compostela objeto de estudio.

Con intención de obtener datos específicos referentes a las instituciones compostelanas objeto de estudio, durante el desarrollo de la presente investigación se hizo llegar a los responsables de cada espacio la encuesta que se reproduce a continuación:

La presente encuesta se desarrolla en el marco de trabajo de la tesis doctoral Estrategia de comunicación museística en redes sociales. El caso de Santiago de Compostela, redactada por Alicia M. González Bouza y dirigida por D. José Manuel García Iglesias dentro del programa de doctorado Historia, Xeografía, Historia e Historia da Arte de la Facultade de Xeografía e Historia de la Universidade de Santiago de Compostela.

Sistema: Pregunta – Respuesta.

Información sobre el público objetivo de la institución:

1. *Público objetivo a nivel general. Planteamiento de contenidos y exposiciones. ¿A quién dirige su mensaje la institución cultural?*
 - a. *Gran público. (visitante potencial o no).*
 - b. *Habitante compostelano.*
 - c. *Turista de la Comunidad Autónoma.*
 - d. *Turista español.*
 - e. *Turista internacional.*
2. *Público objetivo según territorialidades. ¿Contempla su institución las siguientes? (Numere, si es posible, del 1 (mayor) – 5 (menor) según prioridad)*
 - a. *Santiago de Compostela.*
 - b. *Galicia.*
 - c. *Galicia – N. Portugal.*
 - d. *España.*
 - e. *Camino de Santiago e internacional.*
3. *Datos estadísticos.*
 - a. *Visitas.*
 - i. *Número de visitantes a exposiciones temporales y permanentes en los últimos ejercicios (2015 y 2016).*
 - b. *Procedencia de las visitas: Residente VS Turista.*
 - c. *Datos sobre las visitas a tener en cuenta. Puntualizaciones sobre la estadística recogida.*
4. *¿Cómo se comunica con su público objetivo?*
 - a. *Directamente: Redes sociales u otros métodos.*
 - b. *Indirectamente: Medios de comunicación de masas tradicionales.*

Información sobre las redes sociales y su gestión.

1. *¿Qué redes sociales utiliza la institución? ¿Por qué?*
2. *¿Conoce las redes sociales que utiliza el público? ¿Cuáles son?*
3. *¿Quién o qué departamento gestiona las redes sociales? ¿Desde cuándo?*

4. *¿Existe una estrategia predefinida? ¿Cuál es?*
 - a. *Programación interna.*
 - b. *Plazos: Corto-medio-largo.*
 - c. *Objetivos.*
5. *Criterios de publicación generales y específicos (campañas concretas).*
6. *Participación en actividades conjuntas como DIM Compostela.*
 - a. *En el caso de la Cidade da Cultura de Galicia ¿por qué no participa de la iniciativa conjunta?*
7. *Objetivos cuantitativos y cualitativos del uso de las redes sociales.*

Información relativa al Marketing Cultural.

1. *¿Se contempla el uso de esta disciplina u otras como la Interpretación del Patrimonio Cultural?*
2. *Estrategias de marketing.*
 - a. *¿Existe un departamento de Marketing Cultural independiente?*

Muchas gracias por su participación.

Dicho cuestionario se remitió, adjunto, a las direcciones de correo electrónico que figuran como contacto en las páginas Web oficiales de:

- Museo das Peregrinacións e de Santiago.
- CGAC.
- Cidade da Cultura de Galicia.
- Museo Catedral de Santiago.
- Museo y colección visitable de San Martiño Pinario.
- Museo de Terra Santa.
- Monasterio de San Paio de Antealtares.
- Museo do Pobo Galego.

Llegados a este punto cabe hacer hincapié en la generosa y rápida colaboración por parte de la mayoría de estas instituciones, pues a través de las respuestas obtenidas pueden desarrollarse las siguientes conclusiones:⁷

⁷ En lo que concierne al caso del Museo de Terra Santa, a pesar de no cubrir el cuestionario planteado, este se ha caracterizado por presentar una actitud colaborativa cuyo resultado será expuesto en las próximas páginas.

1. Distribución del público objetivo según territorialidad, ordenado por prioridad (centro: mayor – exterior: menor):

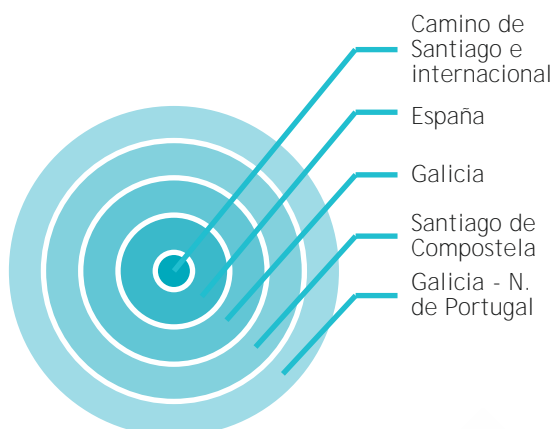


Gráfico 5. Distribución del público objetivo según territorialidad del Museo Catedral de Santiago.



Gráfico 6. Distribución del público objetivo según territorialidad del CGAC.



Gráfico 7. Distribución del público objetivo según territorialidad de la Cidade da Cultura de Galicia.



Gráfico 8. Distribución del público objetivo según territorialidad del Museo do Pobo Galego.



Gráfico 9. Llama la atención la distribución del público objetivo del Museo das Peregrinacións e de Santiago, pues no presenta diferenciación en base a su territorialidad.

Los gráficos anteriores muestran una falta total de consenso en lo que a público objetivo se refiere. A lo largo de este estudio, se ha situado en posición prioritaria al habitante compostelano, y, tal como se puede observar, cada espacio da una relevancia diferente al contacto con el mismo: El Museo Catedral de Santiago lo sitúa en penúltimo lugar, el CGAC en segundo y el Museo do Pobo Galego en tercero, siendo la Cidade da Cultura de Galicia la única institución que sitúa Santiago de Compostela como un público de importancia prioritaria.

2. Datos estadísticos y distribución de los visitantes según cada una de las instituciones participantes de la muestra:

- Museo Catedral de Santiago:
 - o 2015: 174.424

- 2016:⁸ 179.042
 - Predominio evidente de turistas.⁹
- CGAC:
 - 2015: 38.000
 - 2016: 41.000¹⁰
 - No aporta datos sobre la procedencia de sus visitantes.
- Cidade da Cultura de Galicia:
 - 2015: 50.000
 - 2016: 55.000
 - Residente: 30%. Turista: 70%
- Museo do Pobo Galego:
 - 2014: 45.516
 - 2015: 45 917
 - 2016.¹¹
 - Gallegos: 42 %. No gallegos 58%
- Museo das Peregrinacións e de Santiago:
 - 2015: 18.112
 - 2016: 32.432¹²
 - Gallegos: 21,20%. No gallegos: 78,80%

De las cifras aportadas, puede extraerse un dato que se ha reiterado en múltiples ocasiones: El público gallego, y dentro de él, el habitante de Santiago de Compostela, no acude a sus propios museos e instituciones culturales. Esta tendencia general puede relacionarse, incluso, con la apatía de un espectador que reconoce aquello que tiene frente a él, pero no le otorga valor alguno. Poner solución a esta falta de sentimientos de pertenencia cultural debe ser uno de los objetivos de la comunicación museística en redes sociales.

3. Gestión de redes sociales: ¿Quién o qué departamento se encarga de ello?

- Museo Catedral de Santiago:
 - Departamento de Educación y Acción Cultural. Desde el año 2010
- CGAC:
 - Departamento de Exposiciones.
- Cidade da Cultura de Galicia:
 - Departamento de Comunicación y Marketing Desde el año 2010
- Museo do Pobo Galego:
 - Departamento de Educación y Acción Cultural. Desde el año 2010.
- Museo das Peregrinacións e de Santiago:

⁸ Datos a 18 de noviembre de 2016.

⁹ No aporta cifras aproximadas.

¹⁰ Datos pertenecientes al mes de noviembre de 2016.

¹¹ Sin datos aproximados a noviembre de 2016.

¹² Los datos proporcionados son los recogidos durante el primer año de apertura al público de la sede en la Plaza de Platerías.

- Área de Difusión y Comunicación.

El año 2010 muestra tener una especial relevancia en lo que concierne a la asignación de un departamento responsable de la gestión en redes sociales dentro de los museos estudiados. Dicha fecha se corresponde con lo señalado en el capítulo I sobre la integración de los espacios museísticos en el Social Media. No obstante, una vez más, domina la falta de consenso, en esta ocasión sobre qué sector del espacio cultural debe hacerse cargo de estas herramientas 2.0.

4 Estrategias predefinidas, tiempos de trabajo y objetivos.

- Museo Catedral de Santiago.
 - Medio plazo: El objetivo es el Año Santo 2021.
 - Largo plazo: Programas de cara a los años 2027 y 2028, coincidente con el centenario del museo.

- CGAC.
 - Medio-largo plazo, sólo en situaciones concretas se recurre al corto plazo.¹³

Objetivos: El objetivo actual de esta institución es alcanzar un mejor posicionamiento a nivel nacional e internacional, así como mejorar las relaciones con otros espacios museísticos y culturales del ámbito gallego.

- Cidade da Cultura de Galicia.
 - Corto plazo: Comunicar la programación vigente con calidad y continuidad.
 - Medio plazo: Aumentar el número de seguidores y favorecer su participación.
 - Largo plazo: Al trabajo a medio plazo añade el aumento de la influencia territorial y diversificar el formato y plataforma de los contenidos creados.

Objetivos: La Cidade da Cultura de Galicia se plantea como objetivos no sólo ampliar el público alcanzado, sino también mejorar la calidad del contenido, así como la adecuación e introducción de los nuevos canales que vayan surgiendo en redes sociales.

¹³ No obstante, en el cuerpo teórico de este estudio, se ha observado que, en la práctica, la estrategia actual en redes sociales es a corto-medio plazo e, incipientemente, a largo plazo.

- Museo do Pobo Galego.
 - o Medio-largo plazo.

Entre los objetivos de esta institución se encuentra el conseguir aumentar la visibilidad y alcance de sus actividades en redes sociales.

- Museo das Peregrinacións e de Santiago.
 - o Corto-medio-largo plazo.

Objetivos: Según la institución, el objetivo principal es alcanzar la mayor difusión del espacio e interactuar con la página Web oficial.

Los últimos datos aportados se corresponden con las respuestas obtenidas de los diferentes museos y espacios culturales a las preguntas pertenecientes al apartado “Información sobre las redes sociales y su gestión”. Queda así reflejado que, si bien existe un planteamiento teórico en la mayoría de los casos, pues afirman contar con una estrategia de comunicación predefinida, en ocasiones esto no se ve reflejado en la actividad diaria de los perfiles en Facebook y Twitter objeto de estudio, tal como demuestran las diferentes tablas y gráficos procedentes del análisis y seguimiento exhaustivo llevado a cabo en el marco de trabajo de esta tesis; mostrados, todos ellos, a lo largo de los capítulos II, III y IV.

2.1. El caso del Museo de Terra Santa.

El Museo de Terra Santa, a pesar de no cubrir la encuesta presentada anteriormente, presentó en todo momento una actitud receptiva y colaboradora, proporcionando información *in situ* sobre la colección del museo, su procedencia y su gestión. De dichas conversaciones (Suárez, 2016) se pueden extraer múltiples conclusiones:

En primer lugar, que, si bien Terra Santa es un espacio museístico prácticamente desconocido, tanto para el turista como para el público compostelano, su colección cuenta con un valor histórico de máxima relevancia. Además, destaca el hecho de que, aun tratándose de un museo ubicado en el claustro de un convento, este presenta un planteamiento completamente objetivo en lo que a los aspectos didácticos se refiere. Se trata, esta, de una premisa firmemente defendida en el desarrollo teórico de esta tesis, especialmente en el capítulo II y III, contemplando las comparativas planteadas para los espacios de gestión religiosa de Santiago de Compostela. El Museo de Terra Santa se sitúa, de esta manera, y gracias a la información recabada, como un modelo a seguir en

lo que al planteamiento didáctico de un espacio de gestión religiosa se refiere. Sin embargo, esto no presenta reflejo alguno en Social Media en particular, o en la Red en general, pues carece de presencia alguna en dichos medios más allá de lo ya comentado en capítulos anteriores.

Finalmente, aprovechando la referencia al enfoque didáctico expuesto, se ha considerado oportuno adjuntar, a continuación, un cuestionario que se proporciona a estudiantes y docentes que visitan el museo. Con el mismo se pretende mostrar un ejemplo de integración del ámbito religioso y la difusión del patrimonio cultural desde un punto de vista neutral, con un lenguaje adaptado, además, a todos los públicos, pero en ningún caso carente de valor:

Cuestionario. Visita al Museo de Terra Santa.¹⁴

Nombre _____

Curso: _____

- 1.- *Porque están los franciscanos en Tierra Santa? ¿Cuál es su misión allí?*
- 2.- *Que artesanía da testimonio de la presencia franciscana en Terra Santa?*
- 3.- *De donde procede el nombre de Palestina? ¿Quién lo puso a esta tierra?*
- 4.- *Tierra Santa es lugar de peregrinaciones. ¿Qué sitio visitan los peregrinos cristianos que van a Jerusalén?*
- 5.- *En el siglo IV, desde Galicia peregrinó una mujer a Tierra Santa, dejando un cuaderno de viaje que llegó hasta nosotros. ¿Cómo se llamaba esa peregrina?*
- 6.- *Jerusalén es lugar de peregrinación también de judíos y musulmanes. ¿Qué hay de importante en esa ciudad para los judíos? ¿Y para los musulmanes?*
- 7.- *¿Que otras dos ciudades, junto con Jerusalén, son los más importantes centros de peregrinación cristiana?*
- 8.- *Como se llaman los libros sagrados de las tres religiones monoteístas (judaísmo, cristianismo e islam)?*
- 9.- *Cita algún resto arqueológico que vieras en el museo y que pertenezca al período griego (331-63 a.C.)*

¹⁴ Material proporcionado por el Museo de Terra Santa (Suárez, 2016).

10.- Cita algún resto arqueológico que vieras en el museo y que pertenezca al período romano (de los tiempos de Jesús)

11.- Después de la segunda guerra mundial Palestina volvió a ser la tierra en la que se encontraron y enfrentaron las tres religiones monoteístas. ¿Desde cuándo hay cristianos en Palestina? ¿Cuándo llegaron los árabes? ¿Cuándo marcharon (fueron expulsados) y cuándo regresaron los judíos?

12.- Busca algún objeto actual judío que haya en el museo. ¿Para qué sirve?

13.- Busca algún objeto actual musulmán que haya en el museo. ¿Para qué sirve?





ANEXO III.

Accesos y directorio de actividades 2015-2016 de algunas de las instituciones museísticas estudiadas.

Este anexo está dedicado a la idea de la cultura como producto de consumo de masas planteada en páginas anteriores. A continuación, se presentan una serie de imágenes procedentes de las páginas Web oficiales de cuatro de los espacios estudiados, donde se reflejan los diferentes tipos de entradas, precios, opciones de visita disponibles y la diversidad de exposiciones o actividades que se desarrollan en sus instalaciones,¹⁵ las cuales deberían ser reflejadas en sus espacios en Social Media. Se trata del Victoria and Albert Museum, de carácter internacional, el Museo Nacional del Prado, nacional, el MACBA, a un nivel regional, y, finalmente, en lo que concierne a Santiago de Compostela, la Cidade da Cultura de Galicia.

Con ello se busca demostrar, en primer lugar, que actualmente existen múltiples tipos de público y gran diversidad de enfoques para relacionarse con él y cubrir sus necesidades, desde el turismo cultural y de masas propio de espacios como el Musée du Louvre con piezas de relevancia tal como la Victoria de Samotracia; hasta actividades más modestas desarrolladas por espacios de territorialidades menores.

En segundo lugar, al mostrar el tipo de entrada disponible, se ponen en consideración los diferentes tipos de acceso a la cultura actuales, reflejo de la evolución de la relación de los museos con su público, que han pasado de ser espacios de contemplación destinados a las clases sociales más elevadas de siglos pasados, a convertirse en lugares de aprendizaje e inclusión.

¹⁵ No se ha considerado conveniente estudiar el tipo de entrada disponible y los históricos de actividades de todos los espacios presentes en esta tesis por razones de tiempo y espacio; además de no ser objeto de este trabajo analizar en profundidad dicha información. Por ello, se ha seleccionado un único ejemplo de cada bloque de análisis en base a los espacios Web mejor adaptados al ámbito 2.0 y 3.0. Última consulta: diciembre de 2016.

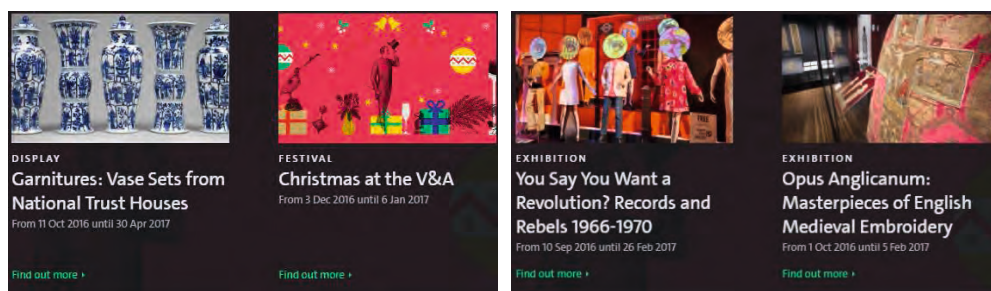


Ilustración 57. En la página Web del Victoria & Albert Museum se encuentran disponibles las actividades y exposiciones actuales. Tal como se observa en la imagen, estos abarcan una gran variedad de contenidos, cada uno con un público diferenciado (Victoria and Albert Museum, s.f.).

OPENING HOURS

Daily: 10.00 - 17.45
Friday: 10.00 - 22.00

Admission to the V&A is free

Family visits

Visit the V&A for a fun and creative day out for all the family.

Free activities are available every day and special workshops run during school holidays.

Accessibility

There is full access to the galleries and we have a wide range of services for disabled visitors.

MORE INFORMATION

Assistance dogs are welcome.

Wheelchairs, walking frames, sound enhancement equipment for guided tours, large print maps and a full access guide to the Museum are available from the information desk in the Grand Entrance.

Ilustración 58. El Victoria & Albert Museum presenta entrada libre, además de contemplar en su oferta de acceso al público familiar y a personas con discapacidad. Se trata de un posicionamiento inclusivo que debe ser tenida en cuenta (Victoria and Albert Museum, s.f.).

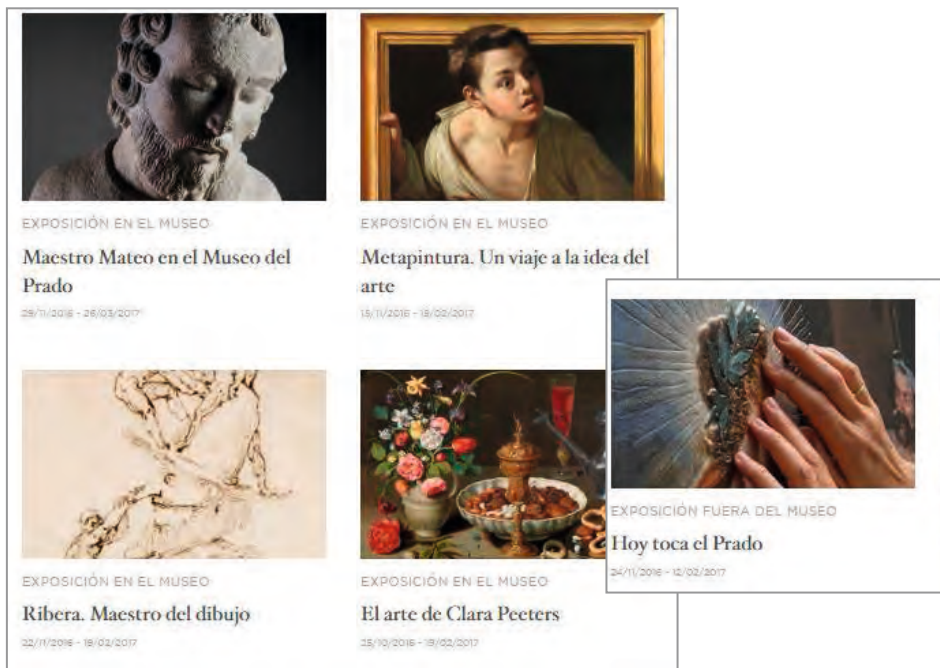


Ilustración 59. El Museo Nacional del Prado muestra en su página Web las actividades y exposiciones temporales que se desarrollan en sus instalaciones. En la imagen que nos ocupa, se observa una oferta diversificada; no obstante, dista del Victoria & Albert Museum en sus temáticas, mucho más clásicas, como corresponde a la idiosincrasia de la institución (Museo Nacional del Prado, s.f.).

ABIERTO	CERRADO	HORARIO REDUCIDO	HORARIO GRATUITO
De lunes a sábado de 10.00 a 20.00 h	1 de enero	6 de enero	De lunes a sábado de 18.00 a 20.00 h
Domingos y festivos de 10.00 a 19.00 h	1 de mayo	24 y 31 de diciembre	Domingos y festivos de 17.00 a 19.00 h
	25 de diciembre	10.00 a 14.00 h	<i>Durante las dos últimas horas de apertura, 50% de reducción en el precio de la entrada a las exposiciones temporales</i>

VISITANTE INDIVIDUAL	Visitante individual
GRUPO GENERAL	La entrada al Museo incluye el acceso a la Colección y a las exposiciones temporales coetáneas el día de la visita.
GRUPO EDUCATIVO	Los precios de entrada al museo son los siguientes:
GRUPO REDUCIDO	Entrada General: 15,00€
GRUPO DE 9H-10H	Entrada General + ejemplar del libro "La Guía del Prado": 24,00€
ACTIVIDADES	Entrada General Dos visitas en un año: 22,00€
	Entrada Reducida: 7,50€
	Entrada Gratuita
	Entrada Abono Paseo del Arte: 28,00€

Ilustración 60. A pesar de no contar con una tarifa general gratuita como el museo inglés, el Museo Nacional del Prado destaca por contar con una amplia oferta de entradas que varía desde la gratuidad hasta los 28€. Además, contempla un horario de entrada libre diario (Museo Nacional del Prado, s.f.).

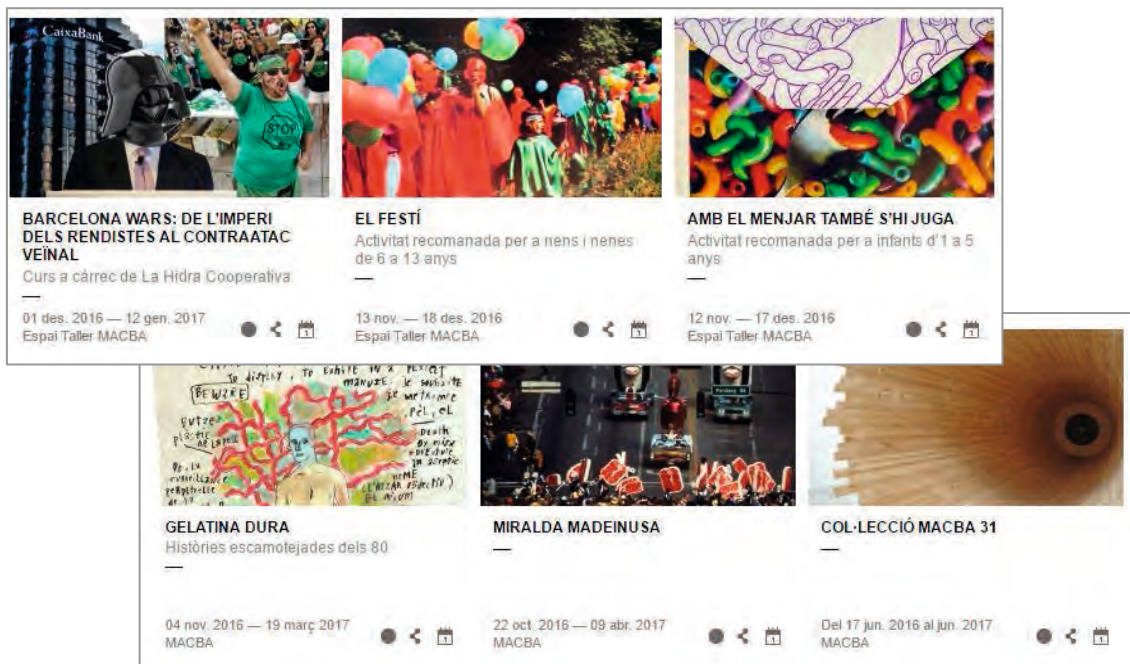


Ilustración 61. El MACBA, como los ejemplos anteriores, presenta diferentes ofertas expositivas y de ocio. En este caso, destaca por combinar el arte más conceptual y contemporáneo, que marca el carácter e idiosincrasia de esta institución, con los temas más actuales y comerciales como aquellos relacionados con la saga *Star Wars* (Museu d'Art Contemporani de Barcelona. MACBA, s.f.).

MACBA

- Visita
- Exposicions
- Programa d'Estudis Independents
- Activitats
- Educació
- Col·lecció
- Arxiu i Biblioteca
- Publicacions
- Prensa
- Amics del MACBA

TARIFES D'ENTRADA —

ENTRADA: 10 €. Permet accedir a totes [les exposicions en curs](#) tantes vegades com es vulgui durant un mes a partir de la data d'adquisició, i a totes les activitats del programa [MACBA es viu](#) compreses en el mateix període. L'entrada té validesa durant un mes. L'entrada té validesa durant un mes. Activa-la i vine al museu tantes vegades com vulguis durant un mes!

ENTRADA REDUÏDA*: 8 € Estudiants, periodistes, professors, Carnet Jove... [+ info](#)

ENTRADA GRATUÏTA*: [Amics del MACBA](#), menors 14 anys, aturats, targeta rosa... [+ info](#)

CARNET AMICS PASSI: 15 € Entrada il·limitada al MACBA durant un any.

ARTICKET: 30 €. 1 ticket / 6 museus. El millor art en una sola entrada.

* Caldrà acreditar la condició adduïda.

Entrades Compra les entrades online per l'exposició.

Ilustración 62. Al igual que el Museo Nacional del Prado, el MACBA presenta diferentes tarifas de acceso que contemplan, en este caso, cuatro tipos de público diferenciado, accediendo de manera gratuita los sectores tradicionales: niños, personas sin trabajo, amigos del museo...etc. Aunque presenta diferencias con la institución madrileña, donde, por ejemplo, los estudiantes cuentan con acceso gratuito hasta los 25 años, mientras que en el MACBA su entrada es de tarifa reducida (Museu d'Art Contemporani de Barcelona. MACBA, s.f.).

PROGRAMA CULTURAL

MÚSICA & ESCENA EXPOSICIONS INTERCAMBIO VISITAR EN FAMILIA AUDIO VISUAL AULA GAIÁS LETRAS & PENSAMENTO

15 Nov 2016 - 12 Xan 2017 19 Nov 2016 - 19 Feb 2017 17 Dec 2016 23 Dec 2016 - 4 Xan 2017

Irmandades da Fala: falar e escribir en galego ■

CJC. O centenario dun Nobel. Un libro e toda a soidade ■ Camilo José Cela 1916-2016

Do Marqués de Bradomín a Max Estrella: Imaxes dun Aristócrata ■ Nexos 2016

Nadal no Gaiás 2016 ■ Música, baile e obradoiros

Decembro 2016

LUN	MAR	MÉR	XOV	VEN	SÁB	DOM
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Calendario completo

Ilustración 63. La oferta del programa cultural de la Cidade da Cultura de Galicia puede dividirse en múltiples secciones que contemplan, como sucedía en el caso del Victoria & Albert Museum, al sector familiar, además de presentar una amplia diversidad temática (Cidade da Cultura de Galicia, s.f.).

Visitar a Cidade

Visita a Cidade da Cultura

A Cidade da Cultura ábreilles as portas a todos os cidadáns que desexen coñecer o complexo deseñado por Peter Eisenman.

Os visitantes poderán acceder libremente aos espazos e percorrer os exteriores da Cidade da Cultura: dende as Torres Hejduk ata a praza central. Ademais, o complexo do Gaiás dispón de programas de visitas guiadas para coñecer máis de preto os segredos dun proxecto arquitectónico único.

Apertura ao público do recinto
Luns a Domingo | 8:00 - 23:00 | Permite o acceso en vehículo privado

Museo Centro Gaiás ●
Martes a domingo | 10:00 - 20:00

Biblioteca e Arquivo de Galicia ●
Luns a domingo | 08:00 - 20:00
Atención ao público da Biblioteca e Arquivo: Luns a venres | 8:30 - 14:30

Punto de Información
Museo Centro Gaiás, Tel. 881 995 172
Martes a domingo | 10:00 - 20:00

Visitas guiadas

Visitas guiadas á Cidade da Cultura ●
Sábados, Domingos e Festivos: 11:30 e 17:30
Saída desde o Museo Centro Gaiás
De balde | Non é preciso reservar praza

Visitas para grupos
En galego, castelán, inglés e portugués
Consultar tarifa | Con reserva previa
visitas@cidadedacultura.org | T. 881997584

Visitas educativas
En galego e castelán
De balde | Con reserva previa
visitasdidacticas@cidadedacultura.org | T. 881997584

● Solicitude de visita e tarifas vixentes

Coordenadas GPS

Latitude 42° 52' 13.02" N
Lonxitude 8° 31' 32.69" W

Ilustración 64. La Cidade da Cultura de Galicia se caracteriza por presentar un acceso general gratuito, siendo de pago únicamente las visitas guiadas, para las cuales existen diferentes ofertas que varían desde los itinerarios gratuitos de fin de semana, hasta los 15€ en las visitas guiadas para grupos. Este planteamiento se acerca, también, al modelo inglés del Victoria & Albert Museum. Además, cabe destacar que en la misma página donde se sitúan los tipos de entrada, se encuentran las coordenadas GPS, así como los accesos en transporte público hasta el complejo arquitectónico. Esto último se debe a su ubicación a las afueras de la ciudad, que puede implicar complicaciones para el visitante primerizo (Cidade da Cultura de Galicia, s.f.).



ANEXO IV.

Manual de Identidad Corporativa de *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*.

A continuación, se adjunta el Manual de Identidad Corporativa diseñado para *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*. Ha sido creado como referencia y guía de normas básicas para el correcto uso de los diferentes elementos gráficos que conformarían la imagen corporativa de la iniciativa propuesta.



SANTIAGO CULTURAL

Museos de Santiago de Compostela

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

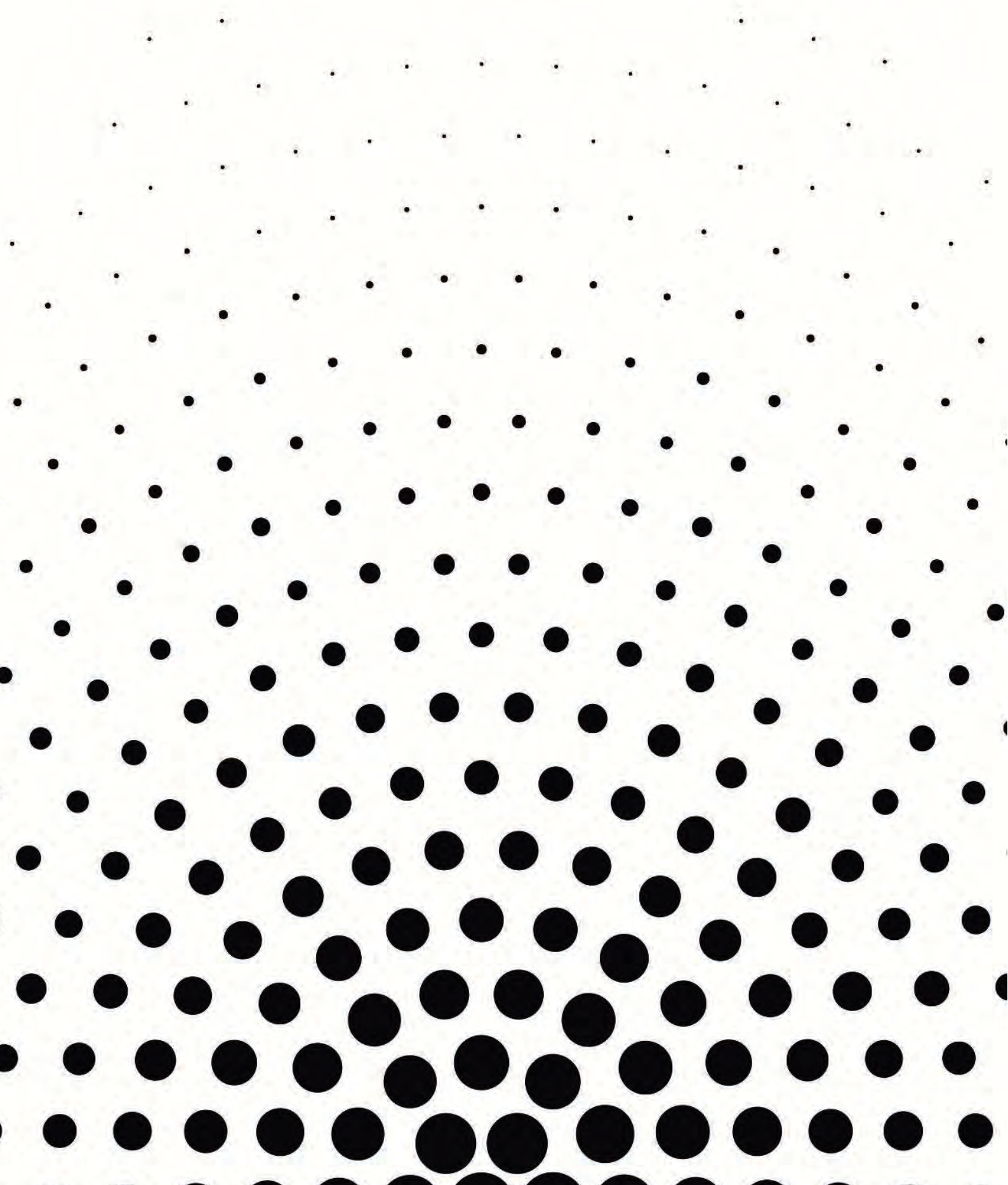
El objetivo principal de este Manual es velar por la coherencia de la marca *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela* a lo largo del tiempo. Las normas contenidas en este documento deben respetarse y mantenerse constantes, a fin de facilitar una difusión única, reforzando y asentando definitivamente su Identidad Visual. Cualquier uso de estos elementos de forma diferente se considerará incorrecta.

Pese a su carácter de norma básica, es intención de este Manual de Identidad abarcar el uso de los elementos gráficos corporativos tanto para medios on-line como para soportes impresos.



SANTIAGO CULTURAL

Museos de Santiago de Compostela



SANTIAGO CULTURAL. MUSEOS DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.

La intención principal de esta propuesta es conseguir relacionar entre sí a las instituciones culturales de Santiago de Compostela, especialmente en el caso de los museos, a través del Social Media, lo que proporcionará una serie de beneficios tangibles e intangibles que pueden resumirse en:

- Creación de un contexto cultural común.
- Mejor conocimiento y coordinación de actividades entre los diferentes espacios de creación cultural. Evitando la superposición de eventos.
- Puesta en conocimiento del público objetivo de la totalidad de la oferta cultural de forma organizada y contextualizada, permitiéndole relacionar conceptos de manera transversal.
- Crear armonía entre las instituciones culturales, que convertirá la oferta múltiple en una oferta unificada, atrayendo la atención del público de territorialidades cercanas menores. Ahora no se desplazará para visitar un solo espacio, generalmente el catedralicio, sino que conocerá el resto de la oferta museística de la ciudad y se la planteará como un conjunto cultural.
- La viralidad que proporcionan el trabajo multidisciplinar en redes sociales mejorará el posicionamiento en Red. Dando mayor protagonismo a estos espacios museísticos. Lo que derivará en atraer más atención por parte del público objetivo.

UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA CONJUNTA.

La iniciativa cultural que se plantea trata de poner en funcionamiento un proyecto diseñado *ad hoc* para facilitar y afianzar la comunicación entre las diferentes instituciones culturales de Santiago de Compostela que han sido estudiadas a lo largo de la presente tesis doctoral: *Estrategia de comunicación museística en redes sociales. El caso de Santiago de Compostela*, aunque dejando siempre abierto el paso a la inclusión de otras nuevas.

1. LA MARCA.

1.Construcción de la marca.

- Logotipo.
- Retícula Constructiva.

2. Variantes de la marca.

3.Uso correcto de la marca.

- Zona de protección.
- Reducción máxima.
- Usos incorrectos.

4.Tipografía de la marca.

- Tipografía del logotipo.
- Tipografía corporativa.

5.Gama cromática de la marca.

- Paleta corporativa. Colores primarios.
- Paleta corporativa. Colores secundarios.
- Paleta corporativa. Escala de grises.

2. APLICACIONES CORPORATIVAS.

1. Papelería corporativa.

2. Aplicaciones publicitarias/congresos o ferias.

3. APLICACIONES EN REDES SOCIALES

1. Perfiles en redes sociales.

1. LA MARCA.

En este primer capítulo se muestran las pautas que se han seguido para la creación de la marca *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, así como las premisas que deben tenerse en cuenta en su aplicación.

1. Construcción de la marca.

Logotipo.

Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela surge de la necesidad de crear una estrategia de comunicación para el conjunto de museos de Santiago de Compostela.

La premisa era compleja, y el objetivo crear un logotipo claro, conciso y que el público objetivo reconociese y asociase a la agrupación de los museos compostelanos. Para ello, se optó por la sencillez y la claridad, combinando los colores más formales y minimalistas que existen, junto con una tipografía recta y muy legible.

Tradicionalmente las obras de arte han estado siempre enmarcadas, de ahí que se haya decidido encuadrar el logotipo en un rectángulo,¹⁶ mientras que la línea y el círculo, elementos primarios que juntos conforman un todo, funcionan como metáfora de la Cultura.

Para la creación del logotipo se recurrió, como base, a una tipografía de palo seco, con los trazos geométricos marcados, denotando seriedad, robustez y personalidad. Se jugó con las líneas, los trazos y contornos, simulando el vacío, el silencio, la soledad y sus antagónicos: la profundidad, el ruido y la ilusión... Todos ellos, adjetivos recurrentes en el mundo del arte.

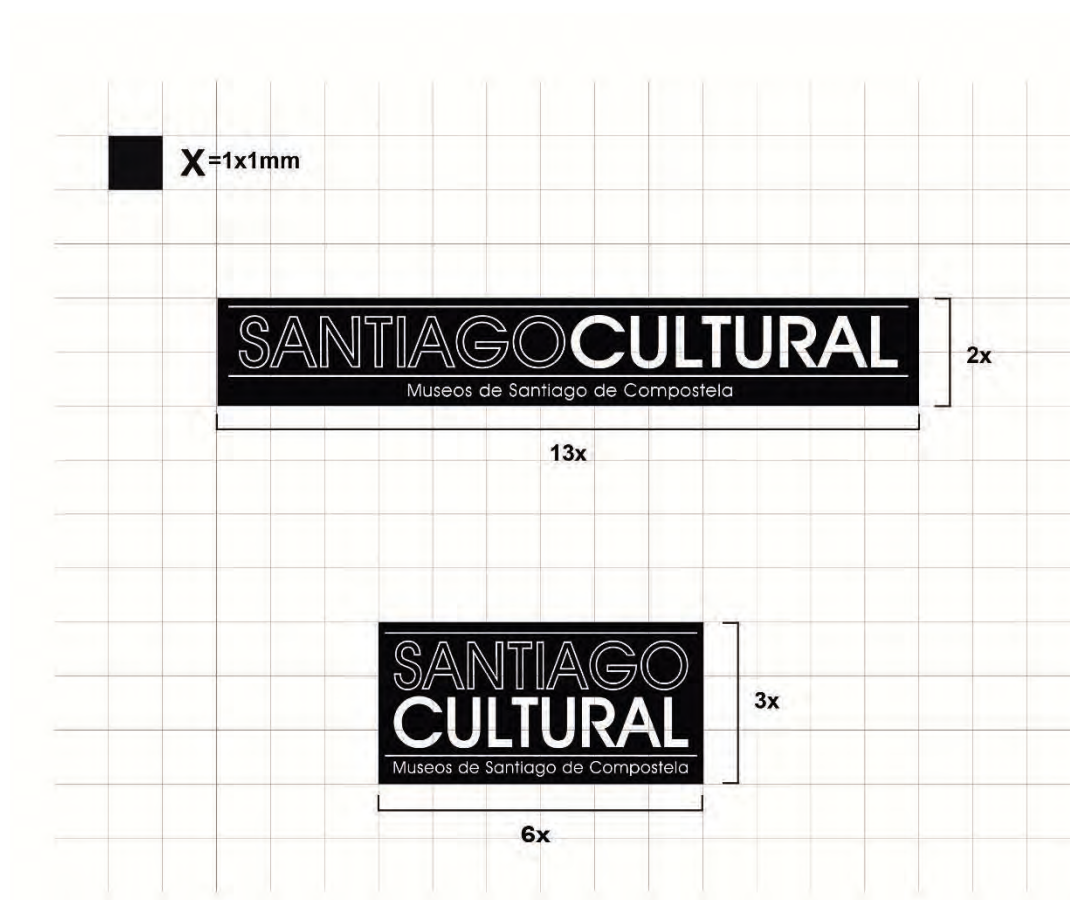
El diseño del *naming Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*, surge de un complejo *brainstorming* en el que la ciudad jacobea es el punto de encuentro, funciona como una red, una comunidad que abarca un conjunto de museos con muchas identidades que tienen un nexo en común: la *Cultura. Santiago*, tiene en sí un valor importante, pues enfatiza las ideas, el pensamiento, la evolución y el arte como algo activo y eterno de una sociedad concreta. Se consigue, así, un nombre con gran peso, identificativo de la cultura museística de la zona. Y, para que no se generen dudas en la

¹⁶ Rectangular para la versión principal y cuadrado para la versión secundaria, cubriendo así todas las necesidades en las aplicaciones y medios.

función de la marca, y que su público objetivo se sienta identificado con la nueva estrategia comunicativa que va a surgir, *Museos de Santiago de Compostela*, funciona como frase de cierre en el logotipo.

Retícula constructiva.

El 100% del valor de “X” está representado por un cuadrado perfecto y es la base de toda la retícula constructiva para el Logotipo.



2. Variantes de la marca.

A continuación, se muestra las posibles variaciones del logotipo original:

LOGOTIPO

VERSIÓN PRINCIPAL



VERSIÓN SECUNDARIA



ISOTIPO



3. Uso correcto de la marca.

Zona de protección.

La zona de protección es aquel espacio mínimo vacío que se marca, en el cual no puede entrar ningún elemento ajeno al logotipo de *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela*.

Este espacio también permite marcar un área para asegurar su perfecta legibilidad en situaciones gráficamente confusas.



Reducción máxima.

No se permite una representación menor de 4 cm del logotipo principal. Para la versión secundaria, la reducción es mayor.



* TAMAÑO REAL



Usos incorrectos.

Ejemplos de usos incorrectos de la marca.



4. Tipografía de la marca.

Tipografía del logotipo.

La tipografía que se ha usado para la creación del logotipo ha sido AVANT GARDE GOTHIC BOOK, de palo seco, sin remates, donde se percibe pulcritud y legibilidad. Esta tipografía tiene unos trazos geométricos muy marcados, representando el minimalismo y la sencillez, características principales de la marca.

AVANT GARDE GOTHIC BOOK - BT REGULAR

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789
¿?! " ' () / & % ; : , .

Tipografía corporativa.

La tipografía que se ha escogido para usar en los diferentes soportes o aplicaciones ha sido toda la familia ARIAL, con capacidad de adaptación para los diferentes soportes/medios y de fácil legibilidad.

ARIAL REGULAR

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789
¿?! " ' () / & % ; : , .

ARIAL ITALIC

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789
¿?! " ' () / & % ; : , .

ARIAL BOLD

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789
¿?! " ' () / & % ; : , .

ARIAL BOLD ITALIC

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789
¿?! " ' () / & % ; : , .

5. Gama cromática de la marca.

Paleta corporativa. Colores principales.

La marca tiene dos colores principales y corporativos: blanco y negro. A continuación, se facilitan las correspondencias según medio o soporte a utilizar:

- Pantone para impresión *offset*.
- CMYK para impresión digital.
- RGB para reproducción en formatos multimedia.

No podrá usarse ningún otro color que no esté especificado dentro de este manual.

PANTONE P PROCESS BLACK C		PANTONE P 1-1 C	
C 91		C 0	
M 79		M 0	
Y 62		Y 0	
K 97		K 0	
R 0		R 255	
G 0		G 255	
B 0		B 255	

Paleta corporativa. Colores secundarios.

Para ampliar la paleta corporativa de la marca, se han escogido los siguientes colores, que ofrecen una alternativa cromática. Se utilizarán como apoyo en aplicaciones y siempre como tinta plana, en su versión negativa o positiva. Como excepción, podrá usarse a dos tintas cuando se combine con los colores corporativos principales

PANTONE P 0-16 C	PANTONE P 125-6 C	PANTONE P 11-8 C
C 0	C 77	C 0
M 99	M 0	M 27
Y 91	Y 32	Y 100
K 60	K 19	K 27
R 119	R 0	R 198
G 16	G 152	G 153
B 5	B 158	B 0

VERSIÓN A UNA TINTA



VERSIÓN A DOS TINTAS



Paleta corporativa. Escala de grises.



2. APLICACIONES CORPORATIVAS.

Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela, podrá tener presencia en diferentes plataformas y piezas de comunicación, cuyo diseño deberá transmitir la personalidad corporativa de la marca. Por ello, deben tenerse en cuenta, también, las normas para su presencia en publicidad masiva, congresos o presentaciones de diferente índole.

1. Papelería corporativa.

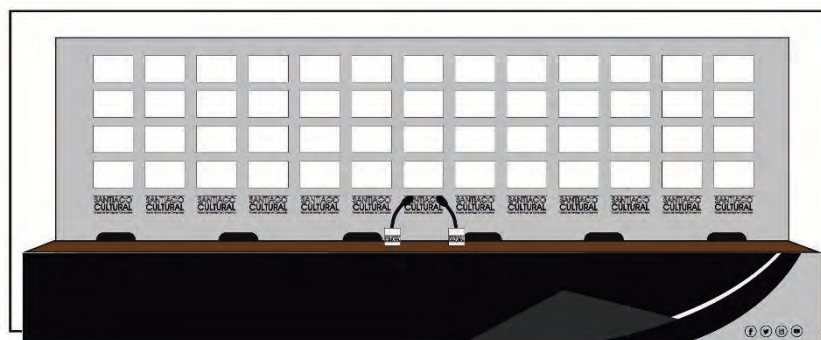


2. Aplicaciones publicitarias/congresos o ferias.

Cartelería: Mupi y display publicitario.



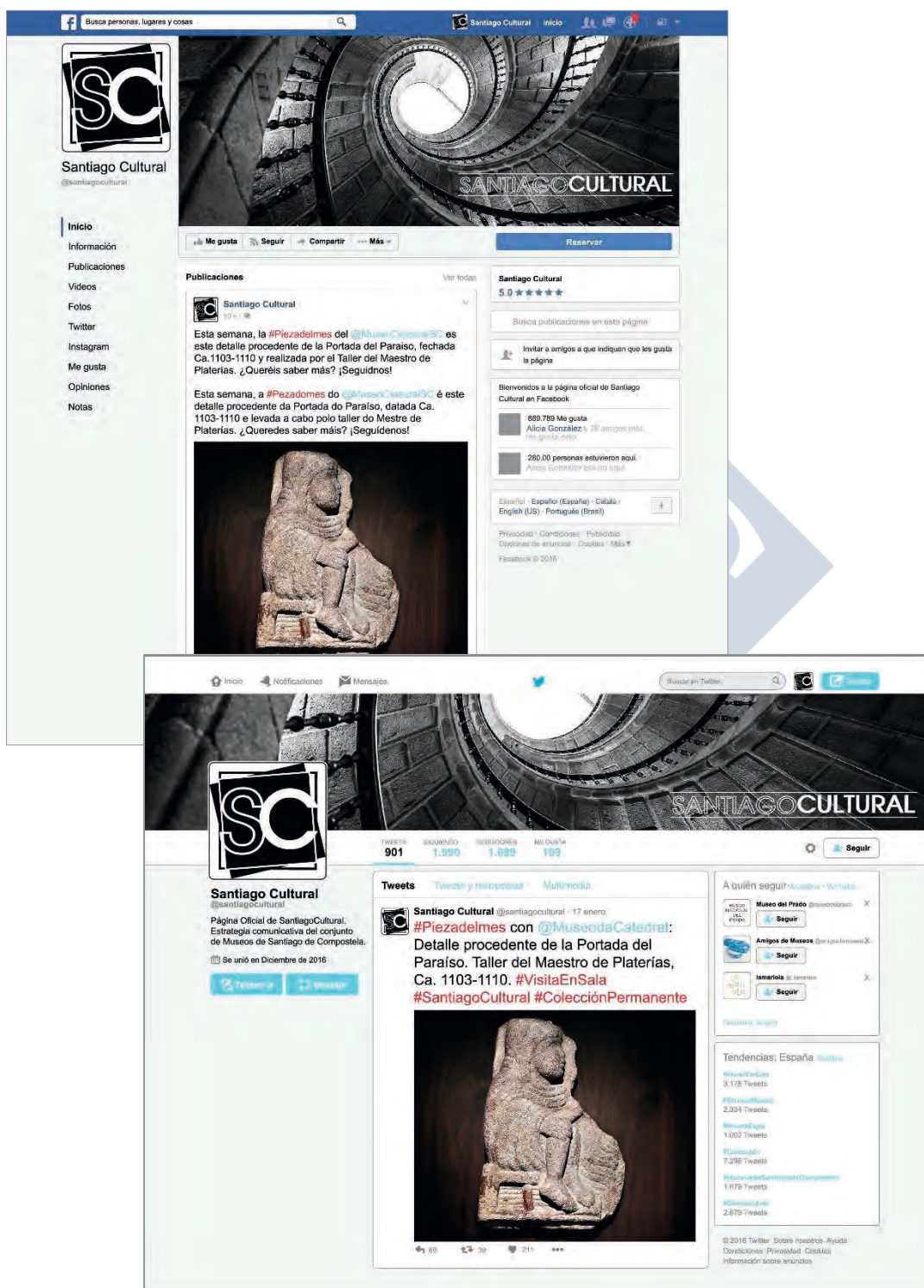
Elementos para ferias y congresos: roll-up, banderola y photocall.

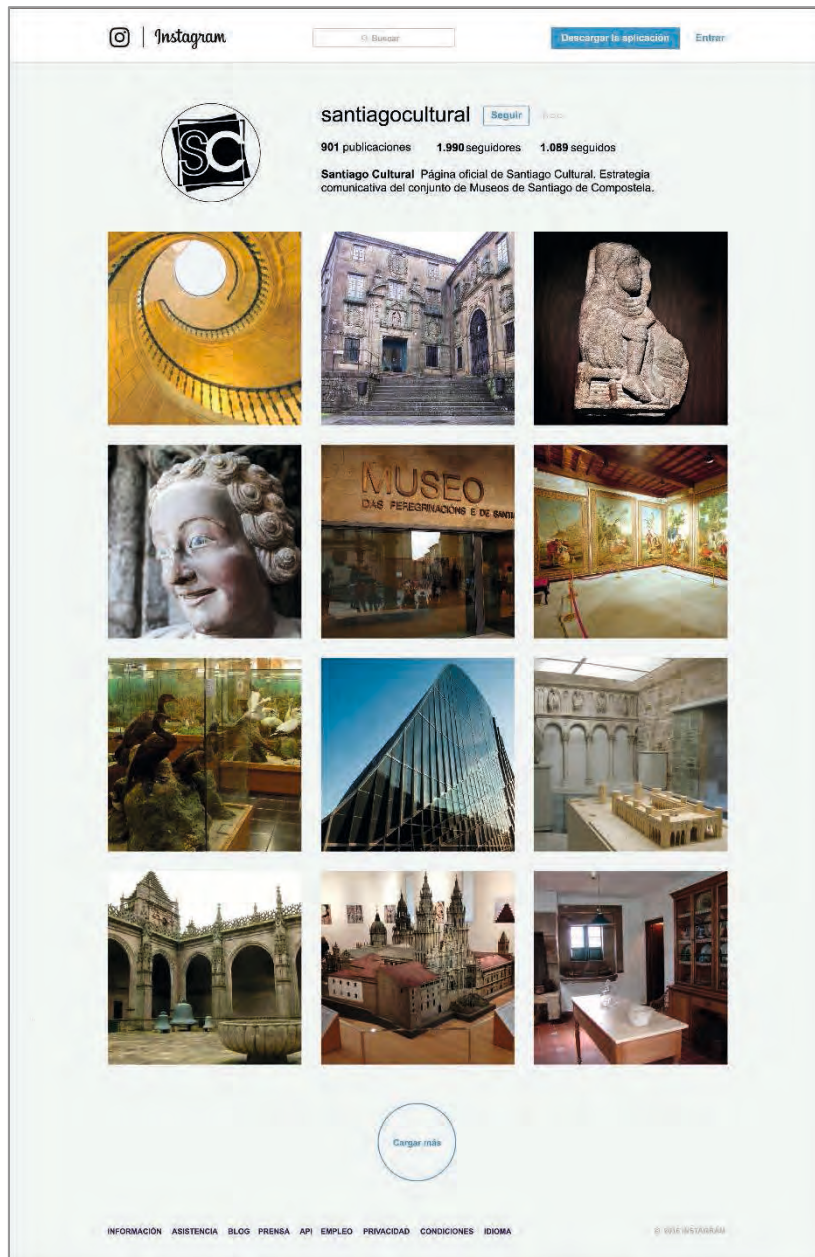


3. APLICACIONES EN REDES SOCIALES.

Este último capítulo muestra cómo funcionaría la imagen e identidad corporativa de *Santiago Cultural. Museos de Santiago de Compostela* en diferentes perfiles en redes sociales on-line.

1. Perfiles en redes sociales.





SANTIAGO CULTURAL

Museos de Santiago de Compostela



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS.

Ilustraciones.

Ilustración 1. [Capítulo II. 1. Criterios de selección y seguimiento.]	313
Ilustración 2. [Capítulo II. 1. Criterios de selección y seguimiento.]	314
Ilustración 3. [Capítulo II. 1. Criterios de selección y seguimiento.]	314
Ilustración 4. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.]	314
Ilustración 5. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.]	315
Ilustración 6. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.]	315
Ilustración 7. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.]	316
Ilustración 8. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.]	316
Ilustración 9. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.]	316
Ilustración 10. [Capítulo II. 2. Instituciones de carácter internacional.]	317
Ilustración 11. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.]	317
Ilustración 12. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.]	318
Ilustración 13. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.]	318
Ilustración 14. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.]	319
Ilustración 15. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.]	319
Ilustración 16. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.]	320
Ilustración 17. [Capítulo II. 3. Instituciones de carácter nacional.]	320
Ilustración 18. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.]	321
Ilustración 19. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.]	321
Ilustración 20. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.]	322

Ilustración 21. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.]	322
Ilustración 22. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.]	323
Ilustración 23. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.]	323
Ilustración 24. [Capítulo II. 4. Paralelismos a nivel nacional con ciudades e instituciones de realidades similares a Santiago de Compostela.]	324
Ilustración 25. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.]	325
Ilustración 26. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.]	325
Ilustración 27. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.]	326
Ilustración 28. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.]	326
Ilustración 29. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.]	326
Ilustración 30. [Capítulo III. 2. Instituciones dependientes de la Administración Pública.]	327
Ilustración 31. [Capítulo III. 3. Instituciones eclesiásticas.]	327
Ilustración 32. [Capítulo III. 3. Instituciones eclesiásticas.]	328
Ilustración 33. [Capítulo III. 3. Instituciones eclesiásticas.]	328
Ilustración 34. [Capítulo III. 3. Instituciones eclesiásticas.]	329
Ilustración 35. [Capítulo III. 4. Organizaciones independientes no lucrativas.]	329
Ilustración 36. [Capítulo III. 4. Organizaciones independientes no lucrativas.]	330
Ilustración 37. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	330
Ilustración 38. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	331
Ilustración 39. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	331
Ilustración 40. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	332
Ilustración 41. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	332
Ilustración 42. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	332

Ilustración 43. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	333
Ilustración 44. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	333
Ilustración 45. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	334
Ilustración 46. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	334
Ilustración 47. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	335
Ilustración 48. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	335
Ilustración 49. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	336
Ilustración 50. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	336
Ilustración 51. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	337
Ilustración 52. [Capítulo III. 5. Recapitulación y valoración de conjunto.]	337
Ilustración 53. [Capítulo IV. 4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.]	338
Ilustración 54. [Capítulo IV. 4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.]	338
Ilustración 55. [Capítulo IV. 4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.]	338
Ilustración 56. [Capítulo IV. 4. Propuesta de conciliación en redes sociales entre la ciudad, el Consorcio, la Universidad y las instituciones culturales destacadas de Santiago de Compostela.]	339
Ilustración 57. V&A Museum: Actividades y exposiciones	360
Ilustración 58. V&A Museum: Tipos de acceso disponibles	360
Ilustración 59. Museo Nacional del Prado: Actividades y exposiciones.....	361
Ilustración 60. Museo Nacional del Prado: Tipos de acceso disponibles.....	361
Ilustración 61. MACBA: Actividades y exposiciones.....	362
Ilustración 62. MACBA: Tipos de acceso disponibles.....	362
Ilustración 63. Cidade da Cultura de Galicia: Actividades y exposiciones.....	363
Ilustración 64. Cidade da Cultura de Galicia: Tipos de acceso disponibles.....	363

Tablas.

Tabla 1. Datos aportados por la encuesta anónima realizada a los alumnos de segundo curso del Grado en Historia de la Universidade de Santiago de Compostela en noviembre de 2016 344

Tabla 2. Datos aportados por la encuesta anónima realizada a los alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio Artístico e Arquitectónico, Museos e Mercado da Arte, de la Universidade de Santiago de Compostela en noviembre de 2016..... 346

Gráficos.

Gráfico 1. Porcentaje de alumnos del Grado en Historia y su nivel de seguimiento a las instituciones compostelanas en redes sociales clasificados por su lugar de residencia.344

Gráfico 2. Porcentaje de alumnos del Grado en Historia y su nivel de seguimiento en redes sociales a las instituciones nacionales e internacionales propuestas..... 344

Gráfico 3. Porcentaje de alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio (...) y su nivel de seguimiento en redes sociales a las instituciones compostelanas propuestas. 346

Gráfico 4. Porcentaje de alumnos del Máster en Xestión do Patrimonio (...) y su nivel de seguimiento en redes sociales a las instituciones nacionales e internacionales propuestas. 347

Gráfico 5. Distribución del público objetivo según territorialidad del Museo Catedral de Santiago. 351

Gráfico 6. Distribución del público objetivo según territorialidad del CGAC..... 351

Gráfico 7. Distribución del público objetivo según territorialidad de la Cidade da Cultura de Galicia. 351

Gráfico 8. Distribución del público objetivo según territorialidad del Museo do Pobo Galego..... 352

Gráfico 9. Distribución del público objetivo del Museo das Peregrinacións e de Santiago 352

BIBLIOGRAFÍA Y WEB.

1. Bibliografía.¹⁷

- Abad, L. (dir.) (2006). *El patrimonio cultural como factor de desarrollo: estudios multidisciplinares*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Abad, M., & Alzua-Sorzábal, A. (2009). Usabilidad y confort. Aceptación de la tecnología en entornos culturales. En C. Carreras Monfort (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías de estudio de casos* (págs. 135-175). Barcelona: Editorial UOC.
- Abad, M., Gil, I., & Alzua-Sorzabal, A. (2009). La tecnología. En C. Carreras Monfort (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos* (págs. 61-87). Barcelona: Editorial UOC.
- Aguirre, J. F. (2013). Nuevos alcances de la participación ciudadana a través de las redes sociales. *Culturales*, 18, 119-150.
- Alarcón, R. (2007). Sociología y estudios de público en los museos españoles. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*(12), 233-246. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de www.apme.es
- Alcoba, J. (2012). S.t. En J. M. Jordá (coord.), *El directivo y las redes sociales* (págs. 13-15). Barcelona: Fundación CEDE. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de www.dosdoce.com/archivo/estudios/
- Aldea, A. (29 de enero de 2015). Más de 14 millones de españoles utilizan redes sociales. *Huffington post*. Recuperado el 29 de enero de 2015, de http://www.huffingtonpost.es/2015/01/28/uso-redes-sociales-espana_n_6564270.html
- Alzua-Sorzábal, A. (coord.) (2006). Tecnologías de la información y comunicación (TICs), arte y patrimonio cultural: aplicaciones, desarrollo local y aprendizaje informal. I Seminario Internacional Donostia-San Sebastián. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Alzua-Sorzábal, A., & Carreras Monfort, C. (2009). Cultura digital en la sociedad del conocimiento. En C. Carreras Monfort (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos* (págs. 19-43). Barcelona: Editorial UOC.
- Badell, J. I. (2013). Museos en línea de Cataluña en la web 2.0 y en las redes sociales. *Ibersid: revista de sistemas de información y documentación./ Journal of information and documentation systems*(7), 81-90. Recuperado el 30 de

¹⁷ Incluye publicaciones periódicas y revistas de carácter digital.

septiembre de 2016, de
<http://www.iberid.eu/ojs/index.php/iberid/article/view/4059>

- Badell, J. I. (mayo-agosto de 2015). Los museos de Cataluña en las redes sociales: resultados de un estudio de investigación. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(2), 159-164. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v38n2/v38n2a7.pdf>
- Badell, J. I., & Rovira, C. (2010). Visibilidad de las sedes web de los museos de Cataluña. *Revista española de documentación científica*, 33(4), 531-552.
- Badell, J. I., & Térmens, M. (Diciembre de 2013). Iniciativas de difusión de calidad en Internet de los museos y las colecciones museográficas de Cataluña. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*(31). Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de <http://bid.ub.edu/es/31/badell2.htm>
- Ballart, J., & Treserras, J. J. (2005). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel.
- Barrosa, C. (1996). La ley del Patrimonio Cultural de Galicia y la Iglesia Católica. *Dereito: revista xurídica da Universidade de Santiago de Compostela*. , 5(1), 175-287.
- Bellido Blanco, A. (2015). Facebook visto a través de la experiencia del museo de Valladolid. *Revista de Museología: Publicación científica dedicada al servicio de la comunidad museológica*(62), 36-45.
- Bellido Gant, M. L. (2001). *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Gijón: Trea.
- Bellido Gant, M. L. (ed.). (2013). *Arte y museos del siglo XXI. Entre los nuevos ámbitos y las inserciones tecnológicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bellido Gant, M. L. (2013). Los museos y los nuevos medios: paradigmas del conocimiento y la difusión. *Sociedad: Boletín de la Sociedad de Amigos de la Cultura de Vélez-Málaga*(12), 27-30.
- Bellido Gant, M. L. (2009). Los nuevos hábitos de consumo cultural. *Amigos de los museos: boletín informativo*(29), 13-17. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de https://issuu.com/amigosdemuseos/docs/amigos_de_los_museos_29
- Bellido Gant, M. L. (2012). Los TICs en los Departamentos de Historia del Arte de la universidad española. *Archivo de Arte valenciano*, XCIII, 195-210.
- Bellido Gant, M. L., & Melero, F. J. (2016). Atalaya 3D. El portal virtual de patrimonio de las universidades andaluzas. *Revista PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 90, 15-6. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/index#.WDXPQ-bhCM8>
- Belloch, C. (s.f.). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC*. Recuperado el 21 de noviembre de 2014, de Unidad de Tecnología Educativa. Universidad de Valencia: <http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Borrás, G. M. (2012). *Historia del arte y del patrimonio cultural: una revisión crítica*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

- Braña, F. (2008). *O Museo do Pobo Galego: Contedor de valores*. Santiago de Compostela: Fundación Antonio Fraguas.
- Brito, J., Laaser, W., & Toloza, E. A. (30 de septiembre de 2012). El uso de las redes sociales por parte de las universidades a nivel institucional. Un estudio comparativo. *RED. Revista de Educación a distancia*. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.um.es/ead/red/32>
- Bustamante, E., & Prieto, J. (2016). Reflexiones interdisciplinarias. Turismo, patrimonio y NTIC. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(102), 46-50. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de www.telos.es
- Camarero, C., & Garrido, M. J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Pirámide.
- Cardoso, G. (enero-marzo de 2014). Movilización social y medios sociales. *Vanguardia dossier*(50), 16-23.
- Carmona, D. (2013). Derechos de autor en la creación de audiovisuales en un museo. *ICOM CE Digital*(7), 62-65. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.icom-ce.org/revista-icom-ce-digital/>
- Carnacea, A., & Lozano, A. (2013). *Arte, intervención y acción social: la creatividad transformadora*. Madrid: Grupo 5.
- Carrera, F. (2011). *Redes sociales y networking: guía de supervivencia profesional para mejorar la comunicación y las redes de contacto con la Web 2.0*. Barcelona: Profit Editorial.
- Carreras, C. (ed.) (2005). *Patrimonio cultural y tecnologías de la información y la comunicación: A la búsqueda de nuevas fronteras*. Cartagena: Ayuntamiento de Cartagena, Concejalía de Cultura: 3000 Informática.
- Carreras, C. (coord.) (2009). *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Carreras, C. (2009). El público: el actor principal. En C. Carreras Monfort (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos* (págs. 43-60). Barcelona: Editorial UOC.
- Carreras, C., & Pujol, L. (2009). Métodos de evaluación. En C. Carreras Monfort (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos* (págs. 201-220). Barcelona: Editorial UOC.
- Castells, M. (2002). Tecnologías de la información y la Comunicación y desarrollo global. *Revista de economía mundial*(7), 91-107. Recuperado el 31 de mayo de 2016, de Revista de economía mundial: sem-wes.org/es/revista
- Castells, M. (2006). *La sociedad Red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (enero-marzo de 2014). El poder de las redes sociales. *Vanguardia dossier*(50), 6-13.

- Castilla, P. (2012). Entornos museísticos. Nuevas tecnologías expositivas. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(90), 87-96. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Celaya, J. (enero-marzo de 2012). Hacia una cultura compartida. Más allá del marketing de museos en las redes sociales. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(90), 106-107. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Celaya, J. (dir.) (2014). *Anuario AC/E de Cultura Digital. Focus 2014. Uso de las nuevas tecnologías en las artes escénicas*. Recuperado el 20 de marzo de 2015, de Acción Cultural Española:
http://www.accioncultural.es/es/publicacion_digital_anuario_ac_e_cultura_digital_focus_2014
- Celaya, J. (dir.) (2015). *Anuario AC/E de Cultura Digital. Modelos de negocio culturales en Internet. Focus: Museos y nuevas tecnologías*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de Acción cultural española:
http://www.accioncultural.es/es/anuario_ac_e_cultura_digital_2015_focus_uso_nuevas_tecnologias_museos
- Celaya, J. (dir.) (2016). *Anuario AC/E de Cultura Digital. Encuentro cultura inteligente. El impacto de internet en la creación artística. Focus: Uso de nuevas tecnologías digitales en festivales culturales*. Recuperado el 29 de septiembre de 2016, de Acción Cultural Española:
http://www.accioncultural.es/es/anuario_ac_e_cultura_digital_2016
- CETUR. (2015). *Estudo da caracterización da demanda turística de Santiago de Compostela. Ano 2015*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de Santiagoturismo:
<http://www.santiagoturismo.com/centro-de-estudios-turisticos-usc>
- Colbert, F., & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- Cordón, D., & González, D. (2016). Museos y comunicación: los nuevos medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el museo del Prado, museo Thyssen-Bornemisza y museo Reina Sofía. *Fonseca: Journal of Communication*(12), 149-165. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://revistas.usal.es/index.php/2172-9077/index>
- Cristiá, I. (2013). El puente entre el visitante y el objeto. *ICOM CE Digital*.(7), 12-19. Recuperado el 11 de enero de 2015, de <http://www.icom-ce.org/revista-icom-ce-digital/>
- De la Peña, J. (2014). ¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural? En J. Celaya (dir.), *Anuario AC/E de Cultura Digital. Focus: Uso de las nuevas tecnologías en las artes escénicas* (págs. 101-113). Recuperado el 20 de marzo de 2015, de http://www.accioncultural.es/es/publicacion_digital_anuario_ac_e_cultura_digital_focus_2014

- De Vicente y Rodríguez, J. F. (2006). El patrimonio eclesiástico. Los museos eclesiales: modos de organización. *Revista Museo. IX Jornadas de Museología: Museos locales y redes museo*.(11), 47-55. Recuperado el 1 de septiembre de 2016, de http://www.apme.es/html/revista_11.htm
- Del Río, J. N. (2010). *Museos de Arte contemporáneo, nuevos modelos educativos en la red*. (Tesis doctoral) Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela. Departamento de Historia del Arte.
- Del Río, J. N. (2011). Museos y redes sociales. Más allá de la promoción. *REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado*, 3(7), 111-123. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de <http://redmarka.net/ra/revista.php?wid=39&articulo=1605&tipo=A&eid=7&sid=195&NombreSeccion=Articulos&Accion=Completo>
- Del Río, J. N. (2012). Cronología crítica. Museos de arte en la Red. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(90), 61-70. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Del Valle, R. (2013). Los recursos al servicio de la narrativa. *ICOM CE Digital*(7), 20-26. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.icom-ce.org/revista-icom-ce-digital/>
- Díaz, F., Martínez, L., & Chaín, C. (junio de 2015). La gestión de Facebook y Twitter en los museos navales y marítimos del ámbito hispanohablante. *Revista Electrónica del Patrimonio Histórico*(16). Recuperado el 18 de marzo de 2016, de <http://www.revistadepatrimonio.es/indice16.php>
- Díaz, J. A. (2007). Las relaciones transfronterizas Galicia - Región Norte de Portugal: Estrategias para la dinamización del potencial de desarrollo endógeno de la Eurorregión. *Revista de desarrollo rural y cooperativismo agrario*(107), 143-159.
- El Correo Gallego. (5 de mayo de 2015). Os museos de Compostela celebran o Día Internacional dos Museos co lema "Cultivando Cultura". *El Correo Gallego*. Recuperado el 30 de marzo de 2016, de <http://www.elcorreogallego.es/santiago/ecg/museos-compostela-celebran-dia-internacional-dos-museos-co-lema-cultivando-cultura/idEdicion-2015-05-15/idNoticia-931959>
- Europa Press. (18 de diciembre de 2015). Los usuarios de Internet móvil llegarán a 2.000 millones en 2016. *Europa Press*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de <http://www.europapress.es/internacional/noticia-usuarios-internet-movil-llegaran-2000-millones-2016-20151218114145.html>
- European Parliament. (marzo de 2000). *Consejo Europeo de Lisboa 23 y 24 de marzo de 2000. Conclusiones de la Presidencia*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm#b
- España. (14 de mayo de 1982). Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de Protección Civil del Derecho al Honor, a la Intimidad Personal y Familiar y a la Propia Imagen.

- BOE(115)*, 12546-12548. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1982-11196>
- España. (29 de junio de 1985). Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español. *BOE(155)*, 20342-20352. Recuperado el 19 de enero de 2016, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1985-12534
- España. (22 de abril de 1996). Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. *BOE(97)*, 14369. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-8930
- España. (14 de diciembre de 1999). Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. *BOE(298)*, 43088-43099. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-23750>
- España. (12 de julio de 2002). Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI-CE). *BOE(166)*, 25388-25404. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-13758>
- España. (20 de octubre de 2007). Real Decreto 1293/2007, del 28 de septiembre, por el que se regula el Museo de las Peregrinaciones y de Santiago. *BOE(252)*, 42713-42715. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2007-18308
- España. (19 de enero de 2008). Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Desarrollo de la Ley Orgánica de Protección de Datos (RDLOPD). *BOE(17)*, 4103. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de <https://www.boe.es/boe/dias/2008/01/19/pdfs/A04103-04136.pdf>
- Espinosa, A. (ed.), & Bonmatí, C. (ed.). (2013). *Manual de accesibilidad e inclusión en museos y lugares del patrimonio cultural y natural*. Gijón: Trea.
- Estévez, J., Martín, E., & Otero, D. (2015). El proyecto de estructuras en el Museo de las Peregrinaciones (Santiago de Compostela). *Informes de la construcción*, 67(537). Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de <http://informesdelaconstruccion.revistas.csic.es/index.php/informesdelaconstruccion/article/view/4026/4588>
- Fanjul, S. C. (7 de marzo de 2015). La hora de la renovación. *El País*. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/03/06/madrid/1425677291_421206.html
- Fernández, G., & Guzmán, A. (2002). Turismo, patrimonio cultural y desarrollo sustentable. *Caminhos de Geografia*. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia>
- Fernández-Alameda, C. (18 de julio de 2016). *Los museos ante el reto de aprovechar mejor las redes sociales*. Recuperado el 20 de julio de 2016, de Unir Research:

<http://research.unir.net/blog/los-museos-ante-el-reto-de-aprovechar-mejor-las-redes-sociales/?lang=es>

- Ferreras, E. M. (2011). Redes sociales y cambio social. El movimiento 15M y su evolución en Twitter. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(89), 61-74. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Flores, M. A. (2013). Organización sistemática y heurística. Un modelo para la creación de museos virtuales. *Textos. Revista Internacional de Aprendizaje y Cibernética*, 17(1), 61-74. Recuperado el 12 de abril de 2015, de <http://www.cibersociedad.net/textos/textos.php>
- Fraga, M. D. (1993). *Museo de Terra Santa. Santiago de Compostela*. Santiago de Compostela: Dirección Xeral do Patrimonio Histórico e Documental : Comisión Mixta Xunta-Igrexa.
- Galí, N., Vidal, D., & Majó, J. (2000). Patrimonio cultural y turismo: Nuevos modelos de promoción vía Internet. *Cuadernos de Turismo*(6), 73-87.
- García Cuetos, M. P. (2012). *El patrimonio cultural: conceptos básicos*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- García Iglesias, J. M. (dir.) (1993). A Catedral de Santiago de Compostela. *Patrimonio Histórico Galego*, 2. Xuntanza: A Coruña.
- García Iglesias, J. M. (dir.) (2000). *San Martín Pinario: Inventario*. Santiago de Compostela: Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo.
- García Vázquez, Y. (2009). La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, Internet y atracción turística en Santiago de Compostela ¿éxito o fracaso? *UOC Papers. Revista sobre la sociedad del conocimiento*(8). Recuperado el 18 de julio de 2016, de <http://www.uoc.edu/uocpapers/8/cat/index.html>
- García, A. (1 de junio de 2015). "El gran público solo quiere ver lo que conoce y conoce cuatro cosas" Guillermo Solana acaba de cumplir una década como director artístico del Museo Thyssen. *El País*. Recuperado el 1 de junio de 2015, de http://cultura.elpais.com/cultura/2015/06/01/actualidad/1433183666_172483.html
- Gigirey, M. E. (1995). El Museo de Terra Santa. Origen, tipología de sus fondos y su actual instalación en el Convento de San Francisco de Santiago de Compostela. *Monjes y monasterios españoles: arte, arquitectura, restauraciones, iconografía, música, hospitales y enfermerías, medicina, farmacia, mecenazgo, estudiantes*. 3, págs. 319-340. El Escorial: Real Centro Universitario Escorial-María Cristina. Instituto Escorialense de Investigaciones Históricas y Artísticas.
- Gilabert, L. M. (2011). *La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica*. (Tesis doctoral) Murcia: Universidad de Murcia. Departamento de Historia del Arte.
- Giménez, A. (1993). Museos e coleccións da cidade de Santiago. *Patrimonio Histórico Galego*, 2, 541-549.

- Gómez de la Iglesia, R. (dir.) (2006). *La comunicación en la gestión cultural*. Vitoria-Gasteiz: Grupo Xabide.
- Gómez Vílchez, S. (2012). Evaluación de preferencia y participación. Museos españoles y redes sociales. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(90), 76-86. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Gómez, M., Roses, S., & Farias, P. (2012). El uso académico de las redes sociales en universitarios. *Comunicar. Revista Científica de Comunicación y Educación*, XIX(38), 131-138.
- Gómez-Zorrilla, J. M. (17 de abril de 2015). Museos y marketing, ¿combinación de éxito? *El Mundo*. Recuperado el 17 de abril de 2015, de http://www.elmundo.es/andalucia/2015/04/17/5530e447268e3eca098b457a.html?cid=SMBOSO25301&s_kw=facebook
- Gonzalez Mozos, M. T., & Casado Poyale, A. (15 de Abril de 2010). *La utilización de las TIC para virtualizar un museo. Estado de la cuestión en Castilla-La Mancha*. Recuperado el 7 de Abril de 2016, de Repositorio Universitario Institucional de Recursos Abiertos. Universidad de Castilla La Mancha: <https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/415>
- González Bouza, A. M. (2016). La aplicación de las TIC a museos de territorialidad reducida. El caso del Camino de Santiago Francés. En A. Aguayo, A. Cerezo, & A. Guevara (ed.), *TuriTec 2016. XI Congreso Internacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. (págs. 452-464.). Málaga: Universidad de Mága. Facultad de Turismo.
- González, V. M., & De los Ríos, S. (2013). La influencia de las nuevas tecnologías en las industrias de la cultura: retos y oportunidades para Europa. *Economía Industrial*(389), 41-50. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de <http://www.minetad.gob.es/es-ES/Paginas/index.aspx>
- Goy, A. (1996). Algunas consideraciones sobre la Ley de Patrimonio Cultural de Galicia. *V Jornadas de Rehabilitación de Edificaciones Antiguas de Almendralejo*. (págs. 209-229). Junta de Extremadura.
- Guevara, A., & Caro, J. L. (2006). Aplicaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones al Patrimonio Cultural. En E. Asenjo (coord.), & R. Camacho (dir.), *Las ciudades históricas del Mediterráneo: el sector turístico, la dinamización cultural y las nuevas tecnologías aplicadas al patrimonio cultural* (págs. 299-328). Málaga: Universidad de Málaga. Departamento de Historia del Arte.
- Gutiérrez, A. M., & Sanchez-Franco, M. J. (2005). *Marketing en Internet: estrategia y empresa*. Madrid: Pirámide.
- Hernando, S. (28 de marzo de 2013). El futuro de los museos. *El País*. Recuperado el 22 de octubre de 2014, de http://cultura.elpais.com/cultura/2013/03/28/actualidad/1364498055_819653.html

- Herrera, S., Requejo, J. L., & Ballester, A. (2015). Crear comunidad, la gran asignatura pendiente para los diarios en Twitter. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*.(100), 108-119. Recuperado el 20 de junio de 2015, de www.telos.es
- Hiebra, A. (2013). *Cultura en Red y creación estética*. (Tesis doctoral) Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela. Departamento de Historia del Arte.
- Holloman, C. (2012). *MBA en social media: desarrollo y aplicación de estrategias para utilizar los medios sociales con ventaja*. Barcelona: Profit.
- INTECO. (2009). *Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes sociales on-line*. Madrid: Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO). Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de https://www.incibe.es/CERT/guias_estudios/Estudios?p-5028=6
- Jurado, A. A., & Sánchez, J. (2014). Adolescentes y las nuevas formas de relacionarse en la sociedad del conocimiento. *Textos. Revista Internacional de Aprendizaje y Cibersociedad*, 18(2), 1-14. Recuperado el 12 de abril de 2015, de <http://www.cibersociedad.net/textos/textos.php>
- Kotler, N., & Kotler, F. (2001). *Estrategias de marketing de museos*. Barcelona: Ariel.
- La vanguardia. (18 de marzo de 2015). Diez museos estatales participarán en la #MuseumWeek 2015 de Twitter. *La Vanguardia*. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20150318/54428256568/diez-museos-estatales-participaran-en-la-museumweek-2015-de-twitter.html>
- Laboratorio Permanente de Público de Museos. MECD. (2008-2009). *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* Recuperado el 5 de noviembre de 2016, de Publicaciones: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14315C>
- Laguna, C. (9 de noviembre de 2014). Selfies en los museos, ¿sí o no? *El País. S. Moda*. Recuperado el 9 de noviembre de 2014, de <http://smoda.elpais.com/moda/selfies-en-los-museos-si-o-no>
- Losada, J. C., & Capriotti, P. (2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook. Comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave*, 3(18), 889-904. Recuperado el 3 de septiembre de 2016, de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/>
- Maciá, F., & Gosende, J. (2011). *Marketing con redes sociales*. Madrid: Anaya.
- Macini, F. (2013). *Hacia una museología participativa: Análisis de experiencias participativas basadas en las TIC aplicadas a los museos*. (Tesis doctoral) Universitat Oberta de Catalunya. Internet, Interdisciplinary Institute.
- Martí, J. (2013). De la didáctica a la catarsis con el destornillador en el bolsillo. *ICOM CE Digital*(7), 10-11. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.icom-ce.org/revista-icom-ce-digital/>

- Martinell, A. (2016). En busca de soluciones transversales. Turismo, cambio y tecnología. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(102), 91-93. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de www.telos.es
- Martínez, A., Oliva, C., & Rodríguez, A. (2012). Interacción del público en un entorno virtual. Comunicación interna y externa en el Museo Reina Sofía. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(90), 71-78. Recuperado el 7 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Martínez, A. (2011). Ayuntamientos en Facebook ¿El tablón de anuncios del siglo XXI? *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(89), 84-94. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Mateos, S. M. (2013). Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales. *Zer: Revista de estudios de comunicación/ Komunikazio ikasketen aldizkaria*(34), 13-28. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de <http://www.ehu.eus/zer/>
- Mateos, S. M. (diciembre de 2013). Museos y medios de comunicación. Claves, estrategias y herramientas para establecer y mantener una relación vital para los museos. *Revista Electrónica del Patrimonio Histórico*(13). Recuperado el 17 de marzo de 2016, de <http://www.revistadepatrimonio.es/indice16.php>
- Mateos, S. M. (2014). Actualizando los museos. Nuevas plataformas de mediación cultural. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(98), 25-31. Recuperado el 30 de enero de 2015, de www.telos.es
- McLuhan, M. (2004). *El medio es el mensaje: un inventario de efectos*. Barcelona: Paidós.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2012). *I Congreso Internacional de Educación Patrimonial. Mirando a Europa: estado de la cuestión y perspectivas de futuro. Ponencias*. Madrid. Recuperado el 18 de julio de 2016, de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/i-congreso-internacional-de-educacion-patrimonial-mirando-a-europa-estado-de-la-cuestion-y-perspectivas-de-futuro-ponencias/conservacion-restauracion-patrimonio-historico-artistico/20062C>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2013). *#Cultura Digital #Cultura en Red. V Congreso Iberoamericano de la Cultura*. Zaragoza: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado el 10 de diciembre de 2014, de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14587C>
- Miranda, G. (2012). La obra de arte como objeto social. Hacia un nuevo modelo de museo: experiencia, participación y análisis de audiencias. *ICOM CE Digital*. (5), 32-37. Recuperado el 19 de Diciembre de 2014, de <http://www.icom-ce.org/revista-icom-ce-digital/>

- Mirandes I Grabolosa, N. (2000). *Calidad en publicidad: un método para mejorar la imagen de una empresa un producto o una institución*. Madrid: Díaz de Santos.
- Monistrol, R. (diciembre de 2009). Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos. *BiD: textos universitarios de biblioteconomía i documentació*(23). Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de http://bid.ub.edu/esp/welcome_23.html
- Mora, M. (octubre de 17). El director del Rijksmuseum defiende la privatización controlada de los museos. *El País*. Recuperado el 6 de noviembre de 2014, de http://elpais.com/diario/2003/10/17/cultura/1066341603_850215.html
- Moreno, A., & Prieto, J. (2011). Con el usuario en el centro. Instituciones culturales en un clic. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(89), 8-11. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Munilla, G. (2009). La informacionalización de la cultura. En J. Vives (dir.), *Digitalización del patrimonio: archivos, bibliotecas y museos en la red*. Barcelona: Editorial UOC.
- Munilla, G. (2009). La informacionalización de la cultura. A modo de presentación. En J. Vives (dir.), *La digitalización del patrimonio: archivos, bibliotecas y museos en la red* (págs. 17-24). Barcelona: Editorial UOC.
- Nicolás, M. A. (dir.), & Grandío, M. M. (dir.) (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales: usuarios, aplicaciones y contenidos*. Barcelona: Gedisa.
- Pantoja Chaves, A. (2011). Los nuevos medios de comunicación social: las redes sociales. *Tejuelo: Didáctica de la Lengua y la Literatura*, 218-226. Recuperado el 23 de noviembre de 2014, de <http://mascvuex.unex.es/revistas/index.php/tejuelo/index>
- Pantoja, J. (1 de julio de 2015). Del website a Prado online. Evolución de la identidad digital del Museo del Prado. *Comunicar el Arte. Curso de Verano 2015*. Madrid: Museo Nacional del Prado. Amigos del Museo del Prado.
- Pardellas, X. (2006). Ejes del turismo cultural en la Euroregión Galicia - N. de Portugal. *Revista PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 60-73. Recuperado el 23 de noviembre de 2014, de <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/index#.WDXPQ-bhCM8>
- Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble. What The Internet Is Hiding From You*. Londres: Viking.
- Ponce, I. (17 de abril de 2012). *Monográfico: Redes sociales*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Observatorio Tecnológico: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales>

- Portús, M. D., Rius, T., & Solanilla, L. (2009). La virtualización de las instituciones del patrimonio: navegando por el museo. En J. Vives (dir.), *Digitalización del patrimonio: archivos, bibliotecas y museos en la red*. (págs. 107-122). Barcelona: Editorial UOC.
- Querol, M. A. (2012). *Manual de gestión del Patrimonio Cultural*. Madrid: Akal.
- Quijano, M. (2012). La revolución de los museos y las instituciones culturales. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(90), 55-60. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Roca, B. (2009). Cibermuseografía. En C. Carreras Monfort (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos* (págs. 175-200). Barcelona: Editorial UOC.
- Roca, B., Llaneza, M., & Carreras, C. (2009). Operadores culturales. En C. Carreras Monfort (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos* (págs. 107-108). Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez García, P., & Gigirey Liste, M. E. (2000). Catálogo de monedas bizantinas del Museo de Terra Santa de Santiago. *Gallaecia*(19), 197-218.
- Rodríguez Ibáñez, M. (junio de 2014). La Cultura Localizada como respuesta social a la Red: El caso de la Fábrica de la Tabacalera en Madrid. *Revista Electrónica del Patrimonio Histórico*(14). Recuperado el 17 de marzo de 2016, de <http://www.revistadepatrimonio.es/indice14.php>
- Rodríguez Rodríguez, J. L. (2012). Cómo elaborar un plan TIC de calidad. En M. Raposo Rivas (coord.), & M. E. Martínez Figueira (coord.), *As TIC e a súa aplicación na aula: misión imposible*. (págs. 103-113). Noia, A Coruña: Toxosoutos.
- Rodríguez, A. (2016). Digitalización y virtualización del patrimonio cultural. Hacia un nuevo horizonte en la conservación-restauración. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(102), 67-76. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de www.telos.es
- Rojas, P., & Redondo, M. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing en un mundo que ya es 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.
- Romero, A. (2011). Las redes sociales y el 15-M en España. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(89), 111-116. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Rovira, M. L. (2012). Los museos municipales y el Patrimonio Cultural. En M. A. Querol Fernández, *Manual de gestión del Patrimonio Cultural* (págs. 342-344). Madrid: Akal.
- Sáez, J. (1993). Compostela, todo un joyel de museos. *Cuadernos del Camino de Santiago*(2), 24-27.

- Samaniego, F. (9 de septiembre de 2005). Guillermo Solana busca fórmulas para hacer más atractivo el Museo Thyssen. *El País*. Recuperado el 18 de enero de 2016, de http://elpais.com/diario/2005/09/02/cultura/1125612002_850215.html
- San Milán, E., Medrano, M. L., & Blanco, F. J. (2008). Social media marketing, redes sociales y metaversos. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. International Conference* (págs. 353-366). Salvador de Bahía: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Santesmases, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Satta, F. (2016). Los museos catalanes de arte y las redes sociales. Análisis de presencia y rendimiento. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*(54), 109-123. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <http://www.raco.cat/index.php/Analisi/index>
- Serrano, N. (1997). La creación de los museos eclesiásticos de Galicia. *Cuadernos de Estudios Gallegos*, 44(109), 243-280.
- Serrat, N., & Herms I Canellas, J. M. (2013). Etre luces y sombras. Función didáctica de los recursos audiovisuales en los museos. *ICOM CE Digital*, 102-109. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.icom-ce.org/revista-icom-ce-digital/>
- Sesé, G. (18 de mayo de 2015). (A. M. González, Entrevistador)
- Sicart, A. (1993). Museos e coleccions da cidade de Santiago. *Patrimonio Histórico Galego*, 2, 541-547. A Coruña: Xuntanza.
- Sixto, J. (2011). La red social Tuenti. Análisis del modelo de comunicación y estrategia de marketing. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(89), 139-145. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Solana, D. (2010). Internet. El medio rey. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(82), 104-106. Recuperado el 1 de Noviembre de 2014, de www.telos.es
- Solanilla, L. (2002). ¿Qué queremos decir cuando hablamos de interactividad? El caso de los webs de los museos de historia y arqueología. *Digithum. Revista digital d'humanitats*(4). Recuperado el 23 de mayo de 2016, de <http://journals.uoc.edu/index.php/digithum/>
- Somalo, I. (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Sooke, A. (1 de febrero de 2011). The Problem with Google's Art Project. *The Telegraph*. Recuperado el 29 de noviembre de 2014, de <http://www.telegraph.co.uk/culture/art/art-news/8296251/The-problem-with-Google-Art-Project.html>
- Soria, C. (2004). Los nudos éticos de la comunicación institucional. En J. I. Bel, *Comunicar para crear valor : la dirección de comunicación en las*

organizaciones (págs. 215-220). Pamplona: Universidad de Navarra, Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA.

- Suárez, R. (6 de diciembre de 2016). (A. M. González Bouza, Entrevistador)
- Torres, R. (diciembre de 2013). Problemática de las TICs en el museo contemporáneo. *Revista Electrónica del Patrimonio Histórico*(13). Recuperado el 17 de marzo de 2016, de www.revistadelpatrimonio.es/indice13.php
- Trigos, E. (2014). *La comercialización y el consumo del sector cultural a través de la tecnología digital*. En J. Celaya (dir.), *Anuario AC/E de Cultura Digital. Focus: Uso de las nuevas tecnologías en las artes escénicas* (págs. 53-70). Recuperado el 20 de marzo de 2015, de http://www.accioncultural.es/es/publicacion_digital_anuario_ac_e_cultura_digital_focus_2014
- Trujillo, J. M., Aznar, I., & Cáceres, M. P. (2015). Análisis del uso e integración de redes sociales colaborativas en comunidades de aprendizaje de la Universidad de Granada (España) y John Moores de Liverpool (Reino Unido). *Revista Complutense de Educación*, 26(1), 289-311. Recuperado el 17 de enero de 2016, de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED>
- UNESCO. (15 de octubre de 2003). *Carta para la preservación del patrimonio digital*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=17721&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Valdés, M. (2008). La difusión, una función del museo. *Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*(4), 64-75. Recuperado el 16 de abril de 2016, de *Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*: www.museos.es
- Vallespín, F. (2011). Redes sociales y democracia. ¿Un cambio cualitativo? *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(89), 57-60. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de www.telos.es
- Valls, T. (2013). ¿Por qué un audiovisual en un museo? *ICOM Ce Digital*(7), 28-37. Recuperado el 10 de enero de 2015, de <http://www.icom-ce.org/revista-icom-ce-digital/>
- Vander Veer, E. A. (2009). *Exprime Facebook*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Veltman, K. H. (2003). Desafíos de la aplicación de las TIC al patrimonio cultural. *PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*(46), 26-40.
- Viñarás, M., & Cabezuelo, F. (mayo de 2012). Claves para la participación y generación de contenidos en las redes sociales: estudio del caso del Museo del Prado en Facebook. *adComunica. Revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*(3), 87-104. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/index>
- Vives, J. (dir.) (2009). *Digitalización del patrimonio: archivos, bibliotecas y museos en la red*. Barcelona: Editorial UOC.

- Vizcaino, F. (2016). Smart Cities y patrimonio cultural. Una integración necesaria para el desarrollo. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*(102), 59-66. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de www.telos.es
- Xunta de Galicia. (1 de junio de 1993). DECRETO 111/1993, do 22 de maio, polo que se reconece ó Museo do Pobo Galego como centro sintetizador dos museos e coleccións antropolóxicos de Galicia. *DOG*(102), 3543. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de http://www.xunta.gal/dog/Publicados/1993/19930601/Anuncio2AEAE_gl.pdf
- Yzquierdo, R. (2011). *Museo Catedral de Santiago*. Santiago de Compostela: Consorcio de Santiago de Compostela.
- Yzquierdo, R. (2015). *Las colecciones de Arte de la Catedral de Santiago. Estudio museológico*. (Tesis doctoral) Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela. Departamento de Historia del Arte.
- Zallo, R. (2006). Industrias culturales, innovación y territorio: hacia unas nuevas políticas culturales. En Alzua-Sorzábal, A. (coord.) *Tecnologías de la información y comunicación (TICs), arte y patrimonio cultural: aplicaciones, desarrollo local y aprendizaje informal*. I Seminario Internacional Donostia-San Sebastián. (págs. 15-41). San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Zarella, A., & Zarella, D. (2011). *Marketing con Facebook*. Madrid: Anaya Multimedia.



2. Web.¹⁸

- Artehistoria. (2016). *ArteHistoria*. Recuperado el 15-30 de abril de 2016, de www.artehistoria.com
- Asociación de Museólogos de la Iglesia en España. (s.f.). Recuperado el 15 de marzo de 2016, de <http://www.museosdelaiglesia.es/>
- Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP). (s.f.). *Definiciones*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de Asociación para la Interpretación del Patrimonio: <http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/definiciones>
- Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP). (s.f.). Recuperado el 9 de enero de 2016, de <http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/definiciones>
- Ayuntamiento de Santiago de Compostela, Xunta de Galicia. (s.f.). *Santiagoturismo*. Recuperado el 15-30 de abril de 2016, de www.santiagoturismo.com
- Catedral de Santiago de Compostela. (s.f.). *Plan Director de la Catedral de Santiago*. Recuperado el 4 de marzo de 2016, de <http://www.catedraldesantiago.es/es/node/208>
- Celaya, J. (25 de marzo de 2008). *El comportamiento de los usuarios en redes sociales*. Recuperado el 28 de diciembre de 2014, de Dosdoce.com: <http://www.dosdoce.com/2008/03/25/comportamiento-de-los-usuarios-en-las-redes-sociales/>
- Celaya, J., Rojas, M. J., Yuste, E. & Vázquez, J. A (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Recuperado el 10 de enero de 2015, de Dosdoce.com: http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201502/nuevos_modelos_negocio.pdf
- Centro Galego de Arte Contemporánea. (s.f.). *Contido*. Recuperado el 7 de marzo de 2016, de CGAC: <http://cgac.xunta.es/GL/contido/cgac#sthash.qwVrz1WH.dpuf>
- Chaves, N. (s.f.). *El poder de la marca en la cultura*. Recuperado el 2 de julio de 2016, de Archivo de Norberto Chaves: http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/el_poder_de_la_marca_en_la_cultura
- Comisión Nacional para la conmemoración del IV Centenario de la Muerte de Miguel de Cervantes. (s.f.). *IV Centenario de la Muerte de Cervantes*. Recuperado el noviembre de 2016, de www.400cervantes.es
- Compostela Virtual. (2016). *Compostela Virtual*. Recuperado el 15-30 de abril de 2016, de www.compostelavirtual.com
- Corbo, A., Corbo, S., Fernández, M. & Celaya, J. (2011). *Análisis de las conexiones de museos y centros de arte en las redes sociales*. Recuperado el 10 de enero de 2015, de Dosdoce.com:

¹⁸ Referencias y documentos procedentes de sitios Web, páginas o blogs.

- http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201111/estudio_de_las_conexiones_entre_museos_en_las_redes_sociales.pdf
- Culturethemes. (s.f.). Recuperado el 30 de abril de 2016, de <http://culturethemes.blogspot.com.es>
- De Carli, G. (2004). *Un museo sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio*. Recuperado el 22 de noviembre de 2014, de ILAM Docs. Centro de Documentación Virtual sobre la Gestión Patrimonial: http://www.ilamdocs.org/docs/ILAM_pub/Un-Museo-Sostenible.pdf
- Eco, U. (18 de enero de 2011). *Me he casado con la Wikipedia*. Recuperado el 22 de diciembre de 2014, de Prodavinci: www.prodavinci.com
- Facebook. (s.f.). *Política de datos*, 2016. Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/privacy/explanation>
- France Diplomatie. (s.f.). *El Louvre, el museo más visitado del mundo*. Recuperado el 13 de febrero de 2016, de Asuntos globales: <http://www.diplomatie.gouv.fr/es/asuntos-globales/diplomacia-economica/hechos-acerca-de-francia/una-cifra-un-hecho/article/el-louvre-el-museo-mas-visitado>
- Gómez Vílchez, S. (s.f.). *Enredando el museo. Community Manager*. Recuperado el 17 de octubre de 2014, de Mediamusea.com: <https://mediamusea.com/mediateca/>
- Gómez Vílchez, S. (s.f.). *Museos y redes*. Recuperado el 17 de octubre de 2014, de Mediamusea.com: <https://mediamusea.com/mediateca/>
- Guggenheim Bilbao. (s.f.). *Iniciativas estratégicas*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de Guggenheim Bilbao Corporativo: <http://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/plan-estrategico-2/iniciativas-estrategicas/>
- Guggenheim Bilbao. (s.f.). *Misión, visión y valores*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de Guggenheim Bilbao Corporativo: <http://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/guggenheim-bilbao/mision-vision-valores/>
- IAB Spain. (20 de abril de 2016). *Estudio Anual de Redes Sociales*. Recuperado el 16 de mayo de 2016, de IAB Spain: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf
- ICOM. (s.f.). *International Museum Day. Museums and Cultural Landscapes*. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de ICOM: <http://network.icom.museum/international-museum-day>
- ICOM-España. (s.f.). Recuperado el 26 de mayo de 2015, de <http://www.icom-ce.org/>
- Instituto Cervantes. (2016). *Centro Virtual Cervantes*. Recuperado el 15-30 de abril de 2016, de <http://cvc.cervantes.es/>
- Junta de Andalucía. (11 de enero de 2016). *Al-Mariya. Puerta de Oriente: una experiencia de museo comunicativo*. Recuperado el 12 de enero de 2016, de

Junta de Andalucía. El blog de la Consejería de Cultura:
<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/blog/al-mariyya-puerta-de-oriente-una-experiencia-de-museo-comunicativo/>

Lorenzo, M. (s.f.). *My Art Diary*. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <http://myartdiary.com>

Marketing Actual. (2014). *Estudio sobre el Trending Topic: España. Tendencias en Twitter*. Recuperado el 27 de marzo de 2015, de Marketing Actual: <http://marketingactual.es/>

Marketing Actual. (26 de marzo de 2015). *Conceptos fundamentales para la planificación de medios y medición de audiencias*. Recuperado el 27 de marzo de 2015, de Marketing Actual: <http://marketingactual.es/>

Mateos, S. M. (2013). *Museos y redes sociales ¿fomento de la participación o de la injerencia profesional?* Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de Miradas desde la copa. Portal de Comunicación y Patrimonio Cultural: <http://www.comunicacionpatrimonio.net/>

Mateos, S. M. (6 de octubre de 2012). *Crowdcurating ¿hasta dónde debe llegar la participación en los museos?* Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de Miradas desde la copa. Portal de Comunicación y Patrimonio Cultural: <http://www.comunicacionpatrimonio.net/>

Merín, C. (26 de enero de 2016). *60 blogueros y tuiteros del mundo del arte y la cultura*. Recuperado el 26 de enero de 2016, de Endecomunicación: <http://endecomunicacion.com/60-blogueros-y-tuiteros-del-mundo-del-arte-y-la-cultura/>

Merín, C. (23 de noviembre de 2015). *¿Cómo diseñar la estrategia en redes sociales de un proyecto cultural?* Recuperado el 24 de noviembre de 2015, de Endecomunicación: <http://endecomunicacion.com/como-disenar-una-estrategia-en-redes-sociales-para-un-proyecto-cultural/>

MUSAC. (s.f.). *V Encuentro sobre redes en museos y centros de Arte*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de <http://encuentromusac.cyberpractices.com/#encuentro>

Musée du Louvre. (5 de enero de 2016). *Musée du Louvre*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de 8,7 millions de visiteurs au musée du Louvre en 2015: <http://www.louvre.fr/sites/default/files/presse/fichiers/pdf/louvre-87-millions-de-visiteurs-au-musee-du-louvre-en-2015.pdf>

Musée du Louvre. (s.f.). *Missions et projects*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de Musée du Louvre: <http://www.louvre.fr/en/missions-projects>

Museo das Peregrinacións e de Santiago. (s.f.). *Difusión e Comunicación*. Recuperado el 7 de marzo de 2016, de Museo. Organización.: <http://museoperegrinacions.xunta.gal/gl/difusion-e-comunicacion#sthash.bvZi23Yt.dpuf>

- Museo do Pobo Galego. (2010). *Museo do Pobo Galego: Guía de Contidos*. Santiago de Compostela: Museo do Pobo Galego.
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. (s.f.). *Plan General de Actuación 2016-2017*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía: <http://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/plan-general-actuacion-2014-2017.pdf>
- Museo Nacional del Prado. (2013). *Plan 2013-2016*. Recuperado el 1 de marzo de 2016, de La institución. Plan de actuación: https://content.cdnprado.net/imagenes/proyectos/personalizacion/7317a29a-d846-4c54-9034-6a114c3658fe/cms/pdf/plan_actuacion_2013.pdf
- Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA). (s.f.). *Memoria d'activitats 2014*. Recuperado el 5 de marzo de 2016, de Transparència al MACBA. Acció de Govern: http://www.macba.cat/uploads/transparencia/2014_memoria.pdf
- Museum Week (2015 Edition). (s.f.). *Registration*. Recuperado el 1 de diciembre de 2015, de <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aTeWiUBUFqBIYxdhPrwaY6q9y1JxcE19q6EdqT7kWJs/edit?pref=2&pli=1#gid=1559104683>
- Museum Week (2016 Edition). (s.f.). *Registration*. Recuperado el 3 de junio de 2016, de <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vI29iePBFgNIGODNyR82uBYHArj30vGK7FxJTQwF0aI/edit?pref=2&pli=1#gid=0>
- Museum Week. (s.f.). Recuperado el 1 de abril de 2015, de www.museumweek2015.org
- Museum Week. (s.f.). Recuperado el 5 de abril de 2016, de www.museumweek2016.org
- Museum140. (27 de agosto de 2014). *Reflections on #InstaMuseum*. Recuperado el 30 de agosto de 2014, de Museum140: <http://www.museum140.com/2014/08/27/reflections-on-instagram/>
- Museum140. (s.f.). Obtenido de <http://www.museum140.com/>
- NewsReputation. (5 de septiembre de 2015). *Guillermo Solana se va de Twitter*. Recuperado el 6 de septiembre de 2015, de NewsReputation: <https://smreputationmetrics.wordpress.com/2015/09/05/guillermo-solana-se-va-de-twitter-yo-no-quiero-irme-por-lo-que-voy-a-dejar-de-seguir-a-algunos-usuarios>
- Porrua, N., & Salas, M. (6 de marzo de 2013). *Redes sociales culturales. Y tu, ¿de cuál eres?* Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de Magma Cultura: <http://magmacultura.com/blog/index.php/2013/03/06/xarxes-socials-culturals-i-tu-de-quina-ets/?lang=es>
- Puigdevall, B. (2012). Redes sociales. Innovación y oportunidad. En J. M. Jordá (coord.), *El directivo y las redes sociales* (págs. 9-10). Barcelona: Fundación CEDE. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de www.dosdoce.com/archivo/estudios/

- Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 16 de mayo de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=LsCpk2t>
- Ryst, J. (31 de marzo de 2015). *El mundo abrazó a #MuseumWeek*. Recuperado el 31 de marzo de 2015, de The Official Twitter Blog: <http://blog.twitter.com/es/2015/el-mundo-abraz-a-museumweek-2015>
- Saldaña, I. & Celaya, J. (13 de mayo de 2013). *Museos en la era digital*. Recuperado el 28 de diciembre de 2014, de Dosdoce: http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201305/los_museos_en_la_era_digital__un_estudio_de_dosdoce.pdf
- Saldaña, I. (25 de noviembre de 2009). *La visibilidad de los museos en la Web 2.0*. Recuperado el 28 de diciembre de 2014, de Dosdoce.com: www.dosdoce.com/archivo/estudios/
- Sociedad de Eventos Culturales El Greco, S.L. (s.f.). *IV Centenario El Greco*. Recuperado el noviembre de 2016, de www.elgreco2014.es
- The British Museum. (s.f.). *Towards 2020: The British Museum Strategy*. Recuperado el 26 de febrero de 2016, de About Us. Museum Strategy: http://www.britishmuseum.org/pdf/Towards_2020-The_British_Museum_Strategy.pdf
- The Cocktail Analysis. (16 de Diciembre de 2015). *VII Ola del Observatorio de Redes Sociales*. Recuperado el 9 de enero de 2016, de The Cocktail Analysis: <http://tcanalysis.com/blog/archive/2015/12>
- The Cocktail Analysis. (15 de diciembre de 2016). *VIII Ola del Observatorio de Redes Sociales*. Recuperado el 19 de diciembre de 2016, de The Cocktail Analysis: <http://tcanalysis.com/blog/posts/viii-observatorio-de-redes-sociales>
- The Cocktail Analysis y Arena. (29 de octubre de 2014). *VI Ola del Observatorio de Redes Sociales*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de The Cocktayl Analysis: <http://tcanalysis.com/blog/posts/the-cocktail-analysis-y-arena-publican-la-vi-ola-del-observatorio-de-redes-sociales>
- Twitter. (30 de Septiembre de 2016). *Twitter*. Obtenido de <https://support.twitter.com/articles/20171993>
- Twitter. (s.f.). *Política de privacidad de Twitter*. Recuperado el 30 de marzo de 2016, de Twitter: <https://twitter.com/privacy?lang=es>
- Twitter. (s.f.). *Twitter*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <https://support.twitter.com/articles/20169400>
- Universidad de Murcia. (s.f.). *Glosario*. Recuperado el 19 de diciembre de 2016, de Redes Sociales y Community Management: <http://www.um.es/cursos/promoedu/redessociales/glosario/>
- Vázquez, J. A. (14 de marzo de 2016). *Estrategias de marketing y sostenibilidad en los museos de España y Latinoamérica*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de Dosdoce.com: <http://www.dosdoce.com/archivo/estudios/>

- Vázquez, J. A., Saldaña, I. & Celaya, J. (14 de febrero de 2011). *Visibilidad de las Galerías de Arte de Madrid en la Web 2.0*. Recuperado el 28 de diciembre de 2014, de Dosdoce.com: www.dosdoce.com/archivo/estudios/
- Vázquez, J. A.. (16 de febrero de 2015). *Estrategia visual de editoriales, revistas y medios en redes sociales*. Recuperado el 18 de febrero de 2015, de Dosdoce.com: <http://www.dosdoce.com/archivo/estudios/>
- Victoria and Albert Museum. (s.f.). *Reports, strategy plans and policies*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de Victoria and Albert: <https://www.vam.ac.uk/info/reports-strategic-plans-and-policies>
- Vive el Camino. (s.f.). *Vive el Camino*. Recuperado el 08 de agosto de 2016, de <http://vivecamino.com>
- Word Reference. (s.f.). Obtenido de <http://www.wordreference.com/>
- Xunta de Galicia. (s.f.). *Museos*. Recuperado el 30 de mayo de 2016, de Xunta de Galicia. Museos: www.museos.xunta.gal/es
- Xunta de Galicia. (s.f.). *Turgalicia*. Recuperado el 15-30 de abril de 2016, de Turismo de Galicia.: www.turismo.gal
- Xunta de Galicia. (s.f.). *Xunta de Galicia. Museos*. Recuperado el 08 de agosto de 2016, de <http://museos.xunta.gal/es/>





DIRECTORIO DE PÁGINAS, PERFILES Y PUBLICACIONES EN REDES SOCIALES.

1. Páginas de fans y perfiles analizados en Facebook y Twitter:

- Basílica de la Sagrada Família. (s.f.). Perfil en Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/BasilicadelaSagradaFamilia/>
- British Museum (@britishmuseum). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/britishmuseum/>
- British Museum. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/britishmuseum/?fref=ts>
- CGAC (Centro Galego de Arte Contemporánea). (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/CGACsantiago/?fref=ts>
- CGAC (@cgac_santiago). (s.f.). Twitter. Obtenido de https://twitter.com/cgac_santiago
- Camino Xacobeo (@camino_xacobeo). (s.f.). Twitter. Obtenido de https://twitter.com/camino_xacobeo
- Camino Xacobeo. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/CaminoXacobeo>
- Casa da Parra. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Casa-da-Parra/198687196991872?fref=ts>
- Casa do Cabido. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Casa-do-Cabido/418197638283156?fref=ts>
- Cidade da Cultura de Galicia. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/cidadedaculturadegalicia/?fref=ts>
- Cidade da Cultura (@CidadedaCultura). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/CidadedaCultura>
- Ciudad Artes Ciencia (@CityArtsScience). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/CityArtsScience>
- Ciutat de les Arts i les Ciències - Ciudad de las Artes y las Ciencias. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/CIUDADDELASARTESYLASCIENCIAS/?fref=ts>
- Consortio de Santiago. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/ConsortiodeSantiago?ref=ts&fref=ts>
- Consortio de Santiago. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Consortio-de-Santiago/186991331511425?ref=ts&fref=ts#>>

Consortio Santiago (@ConsortioSCQ). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/ConsortioSCQ?lang=es>

Convento de San Francisco. (s.f.). Página en Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Convento-de-San-Francisco-Santiago-de-Compostela/611015788952262?fref=ts>

DIM Compostela. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/DIMCompostela-208291872891550/?fref=ts>

Fundación Eugenio Granell. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/fundacion.eugeniogranell>

Fundación Gonzalo Torrente Ballester. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/fundaciongtb>

Fundación Granell (@FundGranell). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/FundGranell?lang=es>

Guggenheim Bilbao (@MuseoGuggenheim). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MuseoGuggenheim>

La Sagrada Família (@SagradaFamilia). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/sagradafamilia>

M. Pedagógico de Galicia (@MUPEGA). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MUPEGA>

MACBA Museu d'Art Contemporani de Barcelona. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/MACBA.Barcelona/?fref=ts>

MACBA Museu BCN (@MACBA_Barcelona). (s.f.). Twitter. Obtenido de https://twitter.com/MACBA_Barcelona

Mhn USC (@MhnUsc). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MhnUsc>

MoMA The Museum of Modern Art. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/MuseumofModernArt/?fref=ts>

MUSAC. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/museomusac/?fref=ts>

MUSAC (@musacmuseo). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/musacmuseo>

Monestir de Pedralbes. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/MonestirdePedralbes/?fref=ts>

Monestir Pedralbes (@MPedralbes). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MPedralbes>

Monasterio de la Concepción. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/monasterioconcepciongranada/?fref=ts>

- Monasterio de las Descalzas Reales. (s.f.). Página en Facebook. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <https://www.facebook.com/pages/Monasterio-de-las-Descalzas-Reales/156205361067705?ref=ts&fref=ts>
- Monasterio de San Pelayo de Antealtares. (s.f.). Página en Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Monasterio-de-San-Pelayo-de-Antealtares/519324848180820?ref=ts&fref=ts>
- Monasterio de Santa María de la Caridad. (s.f.). Página en Facebook. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <https://www.facebook.com/pages/Monasterio-de-Santa-María-de-la-Caridad/156866511002906?fref=ts&r=427510130785316>
- Musée du Louvre (@MuseeLouvre). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MuseeLouvre/>
- Musée du Louvre. (s.f.). Facebook. Obtenido de <http://www.facebook.com/museedulouvre?fref=ts>
- Museo Casa da Troia (@MuseoCasaTroya). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MuseoCasaTroya>
- Museo Casa de la Troya. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/MuseoCasadelaTroya/>
- Museo Catedral de Santiago. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/MuseoCatedralSC/?fref=ts>
- Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MuseoCatedralSC>
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/museodasperegrinacionsedesantiago/?fref=ts>
- Museo de Almería. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/MuseoAlmeria/?fref=ts>
- Museo de Almería (@MuseoAlmeria). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MuseoAlmeria>
- Museo de Historia Natural da Universidade de Santiago de Compostela. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/mhnusc/>
- Museo de San Martín Pinario (Santiago de Compostela). (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/Museo-de-San-Mart%C3%ADn-Pinario-Santiago-de-Compostela-274851559195214/?ref=ts&fref=ts&qsefr=1>
- Museo del Prado (@museodelprado). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/museodelprado>
- Museo do Pobo Galego. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/museodopobo/?fref=ts>
- Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MuseodoPobo>

Museo guggenheim Bilbao. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/guggenheimbilbaomuseo/?fref=ts>

Museo Nacional del Prado. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/museonacionaldelprado/?fref=ts>

Museo Pedagógico de Galicia. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/museopedagogicodegalicia/?fref=ts>

Museo Reina Sofía. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/museoreinasofia/?fref=ts>

Museo Reina Sofía (@museoreinasofia). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/museoreinasofia>

Museo Thyssen-Bornemisza. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/museothyssen/?fref=ts>

Museo Thyssen (@museothyssen). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/museothyssen>

Muséu del Pueblu d'Asturies / Museo del Pueblo de Asturias. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/MuseudelPuebludAsturies/?fref=ts>

Pazo de Raxoi (@PazodeRaxoi). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/PazodeRaxoi>

Pazo de Raxoi. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/Pazo-de-Raxoi-275048712633045/>

Rijksmuseum. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/rijksmuseum/?fref=ts>

Rijksmuseum (@rijksmuseum). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/rijksmuseum>

San Martín Pinario (@museosmpinario). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/museosmpinario>

Universidade de Santiago de Compostela. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/Universidade-de-Santiago-de-Compostela-533083650062131/>

Universidade USC (@UniversidadeUSC). (s.f.). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/UniversidadeUSC?lang=es>

Victoria and Albert Museum. (s.f.). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/victoriaandalbertmuseum/?fref=ts>

V&A (@V_and_A). (s.f.). Twitter. Obtenido de https://twitter.com/V_and_A

2. Directorio de publicaciones analizadas:

- Basílica de la Sagrada Família. (2015). Publicación en Facebook. 17 de agosto. *La Pedrera has put together an exhibition titled (...)*. Facebook. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/BasilicadelaSagradaFamilia/photos/a.348885978502449.79297.324908597566854/943436262380748/?type=3&theater>
- British Museum (@britishmuseum). (2015). Publicación en Twitter. 2 de diciembre. *Napoleon became Emperor of the French #onthisday in 1804. This coin affirms his new title*. Twitter. Recuperado el 2 de diciembre de 2015, de <https://twitter.com/britishmuseum/status/671991267241435136>
- British Museum (@britishmuseum). (2015). Publicación en Twitter. 21 de julio. *We invited some amazing instagramers to capture the Museum (...)*. Twitter. Recuperado el 21 de julio de 2015, de <https://twitter.com/britishmuseum/status/623418497872338944>
- British Museum (@britishmuseum). (2015). Publicación en Twitter. 29 de mayo. *See the Belvedere Torso alongside Michelangelo's drawing of (...)*. Twitter. Recuperado el 29 de mayo de 2015, de <https://twitter.com/britishmuseum/status/604290062495436800>
- British Museum (@britishmuseum). (2015). Publicación en Twitter. 8 de junio. *Unravel the mysteries of mummification in our #8mummies exhibition #MummyMonday*. Twitter. Recuperado el 8 de junio de 2015, de <https://twitter.com/britishmuseum/status/607844525696942080>
- British Museum (@britishmuseum). (2015). Publicaciones en Twitter. 28 y 31 de julio. Twitter. Recuperado el 28 y 31 de julio de 2015, de <https://twitter.com/britishmuseum/status/626117878186553346> ; <https://twitter.com/britishmuseum/status/627134146297614336>
- British Museum. (2015). Publicación en Facebook. 13 de marzo. *Coins used in every country recognised by the UN are display in (...)*. Facebook. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de <https://www.facebook.com/britishmuseum/photos/pb.72228529722.-2207520000.1449488249./10153116099279723/?type=3&theater>
- British Museum. (2015). Publicación en Facebook. 23 de enero. *Seen the new #NightAtTheMuseum film? Explore the Museum with this free app (...)*. Facebook. Recuperado el 23 de enero de 2015, de <https://www.facebook.com/britishmuseum/photos/pb.72228529722.-2207520000.1449650647./10153006143524723/?type=3&theater>
- British Museum. (2015). Publicación en Facebook. 4 de febrero. *For thousands of years, the Indian Ocean has been (...) in our small display in Room 69a .* Facebook. Recuperado el 4 de febrero de 2015, de

<https://www.facebook.com/britishmuseum/photos/pb.72228529722.-2207520000.1449488313./10153031187884723/?type=3&theater>

British Museum. (2016). Publicación en Facebook. 15 de enero. *In December 2000, the Queen Elizabeth II Great Court transformed the Museum's inner courtyard into (...)*. Facebook. Recuperado el 15 de enero de 2016, de <https://www.facebook.com/britishmuseum/photos/pb.72228529722.-2207520000.1455017119./10153853021334723/?type=3&theater>

CGAC (@cgac_santiago). (2015). Publicación en Twitter. 15 de abril. *Urxente: Só quedan DÚAS PRAZAS para TALLER DE SUSO FANDIÑO*. Twitter. Recuperado el 15 de abril de 2015, de https://twitter.com/cgac_santiago/status/588287191312371712

CGAC (@cgac_santiago). (2015). Publicación en Twitter. 18 de mayo. *Gracias a @CaixaForum @museoreinasofia por compartir (...)*. Twitter. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de https://twitter.com/cgac_santiago/status/600371182521692160

CGAC (@cgac_santiago). (2015). Publicación en Twitter. 19 de noviembre. *27 de novembro 20 h INAUGURACIÓN EXPO #LuisGonzalezPalma (...)*. Twitter. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de https://twitter.com/cgac_santiago/status/667272549173215233

CGAC (@cgac_santiago). (2015). Publicación en Twitter. 6 de agosto. *Non actualizaremos Twitter as vindeiras semanas, mais agardamos (...)*. Twitter. Recuperado el 6 de agosto de 2015, de https://twitter.com/cgac_santiago/status/629238779581214720

CGAC (@cgac_santiago). (2015). Publicaciones en Twitter. 21 de mayo y 14 de julio. *Nomeamento dunha asesora para colaborar co (...); Nomeado de xeito oficial o novo director (...)*. Twitter. Recuperado el 21 y 14 de mayo y junio de 2015, de https://twitter.com/cgac_santiago/status/601361544010702848 ; https://twitter.com/cgac_santiago/status/620865637838123008

CGAC (@cgac_santiago). (2016). Publicación en Twitter. 20 de mayo. *Seguimos celebrando #DIM2016* <http://tinyurl.com/hy8o9gz> *Sábado (...)*. Twitter. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de https://twitter.com/cgac_santiago/status/733562550130855937

CGAC (Centro Galego de Arte Contemporánea). (2015). Publicaciones en Facebook. 20 y 25 de noviembre. *Inmersos na montaxe da exposición CONSTELACIÓNS (...); Javier Valhonrar. Interaccións. Comisario (...)*. Facebook. Recuperado el 20 y 25 de noviembre de 2015, de <https://www.facebook.com/CGACSantiago/photos/a.149294015106162.22800.127628700606027/944164005619155/?type=3&theater> ; <https://www.facebook.com/CGACSantiago/photos/a.338919776143584.70520.127628700606027/946308328738056/?type=3&theater>

CGAC (Centro Galego de Arte Contemporánea). (2016). Publicación en Facebook. 12 de diciembre. *O 2017 arrancará, a nivel expositivo, coa inauguración de (...)*.

Facebook. Recuperado el 16 de diciembre de 2016, de
<https://www.facebook.com/CGACSantiago/photos/a.149294015106162.22800.127628700606027/1201480609887492/?type=3&theater>

Cidade da Cultura (@CidadedaCultura). (2015). Publicación en Twitter. 2 de marzo. *Hoxe recordamos o festival #EscenasdoCambio en imaxes (...)*. Twitter. Recuperado el 2 de marzo de 2015, de
<https://twitter.com/CidadedaCultura/status/572349523374309376>

Cidade da Cultura (@CidadedaCultura). (2015). Publicación en Twitter. 29 de abril. *O 16 de maio, ven celebrar connosco o #DiadosMuseos #DIMGaiás (...)*. Twitter. Recuperado el 29 de abril de 2015, de
<https://twitter.com/CidadedaCultura/status/593355624823521280>

Cidade da Cultura (@CidadedaCultura). (2015). Publicación en Twitter. 29 de marzo. *Recordade que hoxe buscamos os vosos selfies (...)*. Twitter. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de
<https://twitter.com/CidadedaCultura/status/582179252528947200>

Cidade da Cultura (@CidadedaCultura). (2016). Publicación en Twitter. 29 de marzo. *Onte apendemos moito dos museos que están a participar (...)*. Twitter. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de
<https://twitter.com/CidadedaCultura/status/714718266929897472>

Cidade da Cultura de Galicia (@CidadedaCultura). (2015). Publicación en Twitter. 8 de enero. *Vaise o sol na @CidadedaCultura*. Twitter. Recuperado el 8 de enero de 2016, de Cidade da Cultura de Galicia. (s.f.). *Plan Gaiás 2012-2018*. Recuperado el 7 de marzo de 2016, de Plans e actuacións:
<http://www.cidadedacultura.gal/gl/info/plans-e-actuacions-plan-gaias>

Cidade da Cultura de Galicia. (2015). Publicación en Facebook. 1 de agosto. *Xa temos o primeiro gañador do concurso #gaiaseninstagram (...)*. Facebook. Recuperado el 1 de agosto de 2015, de
<https://www.facebook.com/cidadedaculturadegalicia/photos/a.504635739596853.1073741830.151923908201373/938514949542261/?type=3&theater>

Cidade da Cultura de Galicia. (2015). Publicación en Facebook. 12 de enero. *Je suis Charlie*. Facebook. Recuperado el 12 de enero de 2015, de
<<https://www.facebook.com/cidadedaculturadegalicia/photos/pb.151923908201373.-2207520000.1449487402./838274406232983/?type=3&theater>

Cidade da Cultura de Galicia. (2015). Publicación en Facebook. 30 de noviembre. *As torres Hedjuk ilumínanse toda esta semana de vermello en apoio a todas as persoas que conviven co VIH (...)*. Facebook. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de
<https://www.facebook.com/cidadedaculturadegalicia/photos/a.153882764672154.33725.151923908201373/1000343780026044/?type=3&theater>

Cidade da Cultura de Galicia. (2015). Publicación en Facebook. Álbum fotográfico. *Apoteósico #AtardecernoGaias con León Benavente. Grazas (...)*. Facebook. Recuperado el 24 de julio de 2015, de

https://www.facebook.com/pg/ciudadaculturadegalicia/photos/?tab=album&album_id=934851169908639

Ciudad Artes Ciencia (@CityArtsScience). (2015). Publicación en Twitter. 29 de marzo. *Los compañeros de Marketing se han hecho una #poseMW (...)*. Twitter. Recuperado el 29 de marzo de 2015, de <https://twitter.com/CityArtsScience/status/582094591563841536>

Ciudad Artes Ciencia (@CityArtsScience). (2016). Publicación en Twitter. 29 de marzo. *Damos la bienvenida a nuestra nueva compañera en prácticas (...)*. Twitter. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de <https://twitter.com/CityArtsScience/status/714779951921250304>

Ciutat de les Arts i les Ciències - Ciudad de las Artes y las Ciencias. (2015). Publicación en Facebook. 3 de agosto. *Os adjuntamos una imagen de arquitectura con simetrías (...)*. Facebook. Recuperado el 3 de agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/CIUDADELARTESYLASCIENCIAS/photos/a.118318748198716.12232.118317604865497/1057462814284300/?type=3&theater>

Consorcio de la Ciudad de Santiago. (11 de diciembre de 2015). *Publicación compartida en Facebook*. Recuperado el 11 de diciembre de 2015, de Perfil en Facebook: Real Filarmonía de Galicia: <https://www.facebook.com/RealFilharmoniadeGalicia/>

Educa Thyssen (@EducaThyssen). (2015). Publicación en Twitter. 11 de noviembre. *Nubla, el videojuego de @MuseoThyssen, ya tiene fecha de lanzamiento (...)*. Twitter. Recuperado el 11 de noviembre de 2015, de <https://twitter.com/EducaThyssen/status/664514516756144128>

Fundación Granell (@FundGranell). (2015). Publicación en Twitter. 24 de marzo. *¿Ya habéis visitado nuestra tienda? (...)*. Twitter. Recuperado el 24 de marzo de 2015, de <https://twitter.com/FundGranell/status/580349587321393155>

Guggenheim Bilbao (@MuseoGuggenheim). (2015). Publicaciones en Twitter. 17 de mayo. *We celebrate #InternationalMuseumDay (...); Celebramos el #DiaInternacionaldelosMuseos (...)*. Twitter. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de <https://twitter.com/MuseoGuggenheim/status/599928671365902336> ; <https://twitter.com/MuseoGuggenheim/status/599875811072679936>

Guggenheim Venice (@GuggenheimPGC). (2015). Publicaciones en Twitter. 16 de marzo y 21 de abril. *What to know about "Alchemy"? ; Unveiling the Mural by Jackson Pollock (...)*. Twitter. Recuperado el 16 y 21 de marzo y abril de 2015, de <https://twitter.com/GuggenheimPGC/status/577430586891100160> ; <https://twitter.com/GuggenheimPGC/status/590755017755328512>

La Sagrada Família (@sagradafamilia). (2015). Publicación en Twitter. 17 de julio. *“Nuestro Instagrammers han visitado (...) #InstaWalkSagradaFamilia*. Twitter. Recuperado el 17 de julio de 2015, de <https://twitter.com/sagradafamilia/status/622115321592291328>

- La Sagrada Família (@sagradafamilia). (2016). Publicación en Twitter. 26 de noviembre. *Magníficas vidrieras resultantes del trabajo de Joan Vila-Grau (...)*. Twitter. Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de <https://twitter.com/sagradafamilia/status/802533767709683712>
- M. Pedagógico de Galicia (@MUPEGA). (2015). Publicación en Twitter. 14 de octubre. *AULA DE INDIANOS: Os galegos emigrados nas américas (...)*. Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/MUPEGA/status/654347727048994816>
- MACBA Museo d'Art Contemporani de Barcelona. (2015). Publicación en Facebook. 23 de julio. *L'estudi d'arquitectura MAIO va ser l'encarregat (...)*. Facebook. Recuperado el 23 de julio de 2015, de <https://www.facebook.com/MACBA.Barcelona/photos/a.207917969285929.50101.112554728822254/916199825124403/?type=3&theater>
- MACBA Museu BCN (@MACBA_Barcelona). (2015). Publicaciones en Twitter. 24 de julio. *Ya podéis consultar la nota de prensa (...)* ; *You can download the press release (...)* ; *Ja podeu consultar la nota de premsa (...)*. Twitter. Recuperado el 24 de julio de 2015, de https://twitter.com/MACBA_Barcelona/status/624578313470742528 ; https://twitter.com/MACBA_Barcelona/status/624582439759970304 ; https://twitter.com/MACBA_Barcelona/status/624575007943983104
- MACBA Museu BCN (@MACBA_Barcelona). (2015). Publicación en Twitter. 25 de marzo. *Begin at the beginning and go on till (...)*. Twitter. Recuperado el 25 de marzo de 2015, de https://twitter.com/MACBA_Barcelona/status/580641587669000193
- MACBA Museu BCN (@MACBA_Barcelona). (2016). Publicación en Twitter. 3 abril. *Amb l'icònic mural de #LawrenceWeiner (...)*. Twitter. Recuperado el 3 de abril de 2016, de https://twitter.com/MACBA_Barcelona/status/716681954200936448
- MACBA Museu d'Art Contemporani de Barcelona. (2015). Publicación en Facebook. 24 de julio. *Feran Barenbit, nou director del MACBA*. Facebook. Recuperado el 24 de julio de 2015, de <https://www.facebook.com/MACBA.Barcelona/photos/pb.112554728822254.-2207520000.1449489200./917054568372262/?type=3&theater>
- MACBA Museu d'Art Contemporani de Barcelona. (2015). Publicación en Facebook. 3 de agosto. (...) *Aquí podeu veure part de la transformació de l'espai*. Facebook. Recuperado el 3 de agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/MACBA.Barcelona/videos/921153111295741/?theater>
- Mhn USC (@MhnUsc). (2015). Publicación en Twitter. 1 de abril. *@lavozdegalicia @elcorreogallego Hoxe, mércores 1 de abril, xornada de portas abertas (...)*. Twitter. Recuperado el 1 de abril de 2015, de <https://twitter.com/MhnUsc?lang=es>

- Mhn USC (@MhnUSC). (2016). Publicación en Twitter. 18 de mayo. *Non perdas a oportunitade de coñecer o Museo de balde! #DIM2016 (...)*. Twitter. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de <https://twitter.com/MhnUsc/status/732851019965734915>
- Monasterio de la Concepción. (2015). Publicación en Facebook. 4 de septiembre. *Bienvenidos a la página oficial de Facebook del Monasterio de la Concepción (...)*. Facebook. Recuperado el 4 de septiembre de 2015, de <https://www.facebook.com/monasterioconcepciongranada/posts/126221191061035>
- Monasterio de la Concepción. (2016). Publicación en Facebook. 10 de diciembre. *Comprometidos con la conservación del Patrimonio, el Monasterio de la Concepción (...)*. Facebook. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de <https://www.facebook.com/monasterioconcepciongranada/?ref=ts&fref=ts>
- Monestir de Pedralbes. (2015). Publicación en Facebook. 28 de mayo. *Tal dia com avui de 1327 (...)*. Facebook. Recuperado el 28 de mayo de 2015, de <https://www.facebook.com/MonestirdePedralbes/photos/a.1443165699263801.1073741828.1440733822840322/1607085402871829/?type=3&theater>
- Monestir Pedralbes (@MPedralbes). (2015). Publicación en Twitter. 16 de diciembre. *Per a les #Escoles de Primària #PetrasAlbas (...)*. Twitter. Recuperado el 16 de diciembre de 2015, de <https://twitter.com/MPedralbes/status/677377409994330113?lang=es>
- MUSAC (@musacmuseo). (2015). Publicación en Twitter. 25 de marzo. *En 2002 comenzó la construcción de (...)*. Twitter. Recuperado el 25 de marzo de 2015, de <https://twitter.com/musacmuseo/status/580659704705220608>
- MUSAC (@musacmuseo). (2015). Publicación en Twitter. 27 de agosto. *Hasta el domingo en @cgac_santiago (...)*. Twitter. Recuperado el 27 de agosto de 2015, de <https://twitter.com/musacmuseo/status/636813814877560832>
- MUSAC. (19 de agosto de 2015). Publicación compartida en Facebook: *El selfie como caso de estudio*. Recuperado el 19 de agosto de 2015, de El País. Cultura: http://cultura.elpais.com/cultura/2015/08/12/babelia/1439394535_167523.html ; <https://www.facebook.com/museomusac/?fref=ts>
- Musée du Louvre (@Musee_Louvre). (2015). Publicación en Twitter. 14 de enero. *Un homme assis sur la dépouille d'un lion. Qui est-ce ? Who's he? [#EnigmeLouvre]*. Twitter. Recuperado el 14 de enero de 2015, de <https://twitter.com/MuseeLouvre/status/555421051526860800>
- Musée du Louvre (@Musee_Louvre). (2015). Publicación en Twitter. 15 de enero. *Happy birthdar @britishmuseum !* Twitter. Recuperado el 15 de enero de 2015, de <https://twitter.com/MuseeLouvre/status/555676132683808769>
- Musée du Louvre (@MuseeLouvre). (2014). Publicación en Twitter. 30 de marzo. *@gerardpique: #CreaMW En el museo del Louvre con mi Gioconda! @shakira At the Louvre (...)*. Twitter. Recuperado el 9 de noviembre de 2014, de <https://twitter.com/MuseeLouvre/status/450206172876787712>

- Musée du Louvre (@MuseeLouvre). (2015). Publicación en Twitter. 22 de mayo. *L'exposition autor de la #VictoireSamothrace est prolongée jusqu'au 9 novembre 2015!* Twitter. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de <https://twitter.com/MuseeLouvre/status/601807528578707456>
- Musée du Louvre (@MuseeLouvre). (2015). Publicación en Twitter. 24 de febrero. *Jourdefermeture : travaux en cours pour la préparation de l'exposition #PousinEtDieu (...)*. Twitter. Recuperado el 24 de febrero de 2015, de <https://twitter.com/MuseeLouvre/status/570249405519024129>
- Musée du Louvre. (2015). Publicación en Facebook. 15 de febrero. *MESSAGE IMPORTANT. Communiqué de presse du Louvre suite à la destruction d'oeuvres au musée du Mossuoul en Irak*. Facebook. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <https://www.facebook.com/museedulouvre/photos/pb.23680604925.-2207520000.1449487726./10152796568574926/?type=3&theater>
- Musée du Louvre. (2015). Publicación en Facebook. 18 de marzo. *[Communiqué de presse] Réaction du musée suite à l'attaque perpétrée au musée du Bardo*. Facebook. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de <https://www.facebook.com/museedulouvre/photos/pb.23680604925.-2207520000.1449487699./10152838474014926/?type=3&theater>
- Musée du Louvre. (2015). Publicación en Facebook. Álbum fotográfico. *Une brève histoire de l'avenir / A Brief History of the Future*. Facebook. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10153238944679926.1073741888.23680604925&type=3>
- Musée du Louvre. (2016). Publicación en Facebook. 24 de noviembre. *Donnez-nous votre avis Give us your feedback Da tu opinión (...)*. Facebook. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de <https://www.facebook.com/museedulouvre/photos/a.234367634925.138104.23680604925/10154139397894926/?type=3&theater>
- Museo Guggenheim Bilbao. (2015). Publicación en Fcebook. 12 de octubre. *¿Estás de puente? #PlaneaVisitaGuggenheim*. Facebook. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de <https://www.facebook.com/guggenheimbilbaomuseo/photos/a.98972475619.109133.57579540619/10154411547830620/?type=3&theater>
- Museo Casa de la Troya. (2016). Publicación en Facebook. 18 de mayo. *Lembrade q hoxe temos xornada de portas abertas (...)*. Facebook. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de <https://www.facebook.com/MuseoCasadelaTroya/photos/a.309079475914611.1073741828.309072702581955/589287857893770/?type=3&theater>
- Museo Catedral de Santiago de Compostela. (2015). Publicaciones en Facebook. 29 de mayo y 22 de octubre. *Denro de las obras que (...)* ; *La necesidad de limpiar (...)*. Facebook. Recuperado el 29 y 22 de mayo y octubre de 2015, de

<https://www.facebook.com/MuseoCatedralSC/photos/a.637093216342305.1073741827.170901212961510/932756783442612/?type=3&theater> ;
<https://www.facebook.com/MuseoCatedralSC/photos/a.637093216342305.1073741827.170901212961510/1006674546050835/?type=3&theater>

Museo Catedral de Santiago. (7 de diciembre de 2015). Publicación compartida en Facebook: *¿Cuántas veces nos habrán preguntado por él (...)?* Recuperado el 7 de diciembre de 2015, de La Voz de Galicia:
http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/santiago/2015/12/06/residia-alto-basilica-volteaba-badajos-arte-tanidos-diferentes/0003_201512S6C1996.htm

Museo Catedral de Santiago. (8 de junio de 2015). Publicación Compartida en Facebook. Recuperado el 8 de junio de 2015, de Perfil en Facebook: Museo Arqueológico provincial de Ourense. Publicación compartida: Tempo de Lecer Ourense:
http://www.tempodelecerourense.com/novas/consultar/2427/o_boletin_auriense_dedica_o_seu_numero_44_ao_claustro_de_san_francisco_e_ao_padre_feijoo

Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC). (2015). Publicación en Twitter. 21 de mayo. *#DIM2015 #CultivandoCultura @IcomOficial Grupo (...)*. Twitter. Recuperado el 21 de mayo de 2015, de
<https://twitter.com/MuseoCatedralSC/status/601479985342349312>

Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC). (2015). Publicación en Twitter. 23 de septiembre. *“Centro de Recepción de Visitantes @MuseoCatedralSC esta mañana (...)*. Twitter. Recuperado el 23 de septiembre de 2015, de
<https://twitter.com/MuseoCatedralSC/status/646656130417098752>

Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC). (2015). Publicación en Twitter. 26 de marzo. *#inspirationMW El @MuseoCatedralSC es fuente inagotable (...)*. Twitter. Recuperado el 26 de marzo de 2015, de
<https://twitter.com/MuseoCatedralSC/status/581055951496708096>

Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC). (2015). Publicaciones en Twitter. 17 de abril y 25 de marzo. *Grupo del #ColegioSalesianos de A Coruña en (...)* ; *#architectureMW desde el portal (...)*. Twitter. Recuperado el 25 y 24 de marzo y agosto de 2015, de
<https://twitter.com/MuseoCatedralSC/status/589061232012955649> ;
<https://twitter.com/MuseoCatedralSC/status/580699201971085312>

Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC). (2016). Publicación en Twitter. 18 de mayo. *#CompostelaPaisaxeCultural Peaña instalada (...)*. Twitter. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de
<https://twitter.com/MuseoCatedralSC/status/732853944884596736>

Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC). (2016). Publicación en Twitter. 2 de abril. *#ZoomMW Libro de firmas de visita #FedericoGarciaLorca (...)*. Twitter. Recuperado el 2 de abril de 2016, de
<https://twitter.com/MuseoCatedralSC/status/716200725693468672>

- Museo Catedral SC (@MuseoCatedralSC). (2016). Publicación en Twitter. 21 de noviembre. *Algunas de nuestras principales obras ya están en #Madrid (...)*. Twitter. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de <https://twitter.com/MuseoCatedralSC/status/800751004086104065>
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (15 de mayo de 2016). Publicación compartida en Facebook. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de Página en Facebook: DIM Compostela: https://www.facebook.com/DIMCompostela-208291872891550/?hc_ref=PAGES_TIMELINE
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (2015). Publicación en Facebook. 22 de mayo. *[GAL] #DIMCompostela #CultivandoCultura. Cultivando cos diferentes (...)*. Facebook. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de <https://www.facebook.com/museodasperegrinacionsedesantiago/posts/892499850822003>
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (2015). Publicación en Facebook. 25 de mayo. *Hoxe recordamos a John Nash e a súa dona Alicia (...)*. Facebook. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <https://www.facebook.com/museodasperegrinacionsedesantiago/photos/a.860564797348842.1073741828.773949856010337/894019384003383/?type=3&theater>
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (2015). Publicación en Facebook. 26 de marzo. *Inauguramos facebook e inauguramos exposición (...)*. Facebook. Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <https://www.facebook.com/museodasperegrinacionsedesantiago/photos/a.860564797348842.1073741828.773949856010337/860564770682178/?type=3&theater>
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (2015). Publicación en Facebook. 28 de septiembre. *Hoxe queremos contarvos que tivemos una gratificante sorpresa! Chegounos (...)*. Facebook. Recuperado el 28 de septiembre de 2015, de <https://www.facebook.com/museodasperegrinacionsedesantiago/photos/a.860564797348842.1073741828.773949856010337/964846700253984/?type=3&theater>
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (2015). Publicación en Facebook. 25 de julio. *Feliz día de Santiago!!! Feliz día de Galicia!! (Santiago peregrino, s. XVI)*. Facebook. Recuperado el 25 de julio de 2015, de <https://www.facebook.com/museodasperegrinacionsedesantiago/photos/a.860564797348842.1073741828.773949856010337/926977607374227/?type=3&theater>
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (2015). Publicaciones en Facebook. 16 de octubre y 4 de noviembre. *Queredes saber cal foi a última peza en (...); O pasado 31 de xullo, como xa sabedes (...)*. Facebook. Recuperado el 16 y 4 de octubre y noviembre de 2015, de <https://www.facebook.com/museodasperegrinacionsedesantiago/posts/974167109321943> ;

<https://www.facebook.com/museodasperegrinacionsedesantiago/photos/a.860564797348842.1073741828.773949856010337/983116358427018/?type=3&theater>

Museo de Almería (@MuseoAlmeria). (2015). Publicación en Twitter. 28 de marzo. *Mañana domingo es el último día de la #MuseumWeek (...)*. Twitter. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <https://twitter.com/MuseoAlmeria/status/581857284541706242>

Museo de Almería (@MuseoAlmeria). (2015). Publicación en Twitter. 20 de septiembre. *Preciosa mañana de domingo en #Almeria. Una buena oportunidad para visitar la #expo de #Almariyya en #TuMuseo ;)*. Twitter. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de <https://twitter.com/MuseoAlmeria/status/645524877848543232>

Museo de Almería (@MuseoAlmeria). (2015). Publicación en Twitter. 25 de marzo. *Comprobamos que hoy la#CajaMW sigue en el mismo lugar (...)*. Twitter. Recuperado el 25 de marzo de 2015, de <https://twitter.com/MuseoAlmeria/status/580709899602116608>

Museo de Almería (@MuseoAlmeria). (2016). Publicación en Twitter. 3 de abril. *No queremos finalizar esta #MuseumWeek sin dar las gracias (...)*. Twitter. Recuperado el 3 de abril de 2016, de <https://twitter.com/MuseoAlmeria/status/716725503852470273>

Museo de Almería. (2014). Publicación en Facebook. 24 de diciembre. *El equipo humano del @museodealmeria os desea (...)*. Facebook. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <https://www.facebook.com/MuseoAlmeria/photos/a.339573649505343.1073741826.339550876174287/616567638472608/?type=3&theater>

Museo de Almería. (2015). Publicación en Facebook. 25 de marzo. *#TopMuseumWeek. Seguramente pueda parecer algo trivial y anecdótico, pero (...)*. Facebook. Recuperado el 25 de marzo de 2015, de <https://www.facebook.com/MuseoAlmeria/photos/a.339573649505343.1073741826.339550876174287/663980057064699/?type=3&theater>

Museo de Almería. (2015). Publicación en Facebook. 5 de agosto. *Recuerda! La Consejería de Cultura ya está en Facebook y Twitter. Nuestra cultura (...)*. Facebook. Recuperado el 5 de agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/MuseoAlmeria/photos/pb.339550876174287.-2207520000.1454433455./724049224391115/?type=3&theater>

Museo de Historia Natural da Universidade de Santiago de Compostela. (2015). Publicación en Facebook. Álbum fotográfico. *Calcopirita, o ouro dos tontos*. Facebook. Recuperado el 16 de septiembre de 2015, de

Museo de San Martin Pinario. (11 de noviembre de 2015). Publicación compartida en Facebook: *Nuestros vecinos del Museo de la Catedral (...)*. Recuperado el 11 de noviembre de 2015, de Perfil en Facebook: Museo Catedral de Santiago: <https://www.facebook.com/MuseoCatedralSC/>

- Museo de San Martin Pinario. (2015). Publicación en Facebook. 6 de agosto. *El próximo sábado, 15 de agosto, día de (...)*. Facebook. Recuperado el 6 de agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/Museo-de-San-Mart%C3%ADn-Pinario-Santiago-de-Compostela-274851559195214/?fref=ts>
- Museo de San Martin Pinario. (2015). Publicaciones en Facebook. 25 de enero y 21 de mayo. *Adeline Virginia Woolf nació (...)* ; *Hoy hemos tenido nuestra primera visitante de Georgia (...)*. Facebook. Recuperado el 25 y 21 de enero y mayo de 2015, de <https://www.facebook.com/274851559195214/photos/a.344153495598353.97160.274851559195214/997335903613439/?type=3&theater> ; <https://www.facebook.com/274851559195214/photos/a.344153495598353.97160.274851559195214/1065526250127737/?type=3&theater>
- Museo del Prado (@museodelprado). (2015). Publicación en Twitter. 5 de marzo. *#PradoHabla mañana 12h Gabriele Finaldi (...)*. Twitter. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de <https://twitter.com/museodelprado/status/573448277074563072>
- Museo del Prado (@museodelprado). (2015). Publicación en Twitter. 9 de junio. *Acta de defunción de Francisco de #Goya (...)*. Twitter. Recuperado el 9 de junio de 2015, de <https://twitter.com/museodelprado/status/608224535175774209>
- Museo del Prado (@museodelprado). (2015). Publicaciones en Twitter. 5 de junio. *#Juego en 5m empezamos #AlDetalle. Publicaremos (...)* ; *¿autor y obra? #aldetalle #juego*. Twitter. Recuperado el 5 de junio de 2015, de <https://twitter.com/museodelprado/status/606777590385397761> ; <https://twitter.com/museodelprado/status/606776560704724992>
- Museo del Prado (@museodelprado). (2016). Publicación en Twitter. 28 de noviembre. *La exposición "#MaestroMateo en el Museo del Prado" se podrá visitar (...)*. Twitter. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de <https://twitter.com/museodelprado/status/803269178824138753>
- Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo). (2015). Publicación en Twitter. 22 de noviembre. *Xa somos máis de 4000. Grazas a todxs por seguirmos*. Twitter. Recuperado el 22 de noviembre de 2015, de <https://twitter.com/MuseodoPobo/status/668533789669392384>
- Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo). (2015). Publicación en Twitter. 27 de marzo. *Tod@s @s que nos seguides nas redes sociais (...)*. Twitter. Recuperado el 27 de marzo de 2015, de <https://twitter.com/MuseodoPobo/status/581432132389699585>
- Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo). (2015). Publicaciones en Twitter. 18 y 19 de mayo. *Hoxe entrada de balde ao MPG con @cgac_santiago (...)* ; *Seguimos celebrando ! #DIM2015 #CultivandoCultura*. Twitter. Recuperado el 18 y 19 de mayo de 2015, de <https://twitter.com/MuseodoPobo/status/600266048848420864> ; <https://twitter.com/MuseodoPobo/status/600725949655719936>

- Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo). (2016). Publicación en Twitter. 11 de marzo. *Preparando a #MuseumWeek*. Twitter. Recuperado el 11 de marzo de 2016, de <https://twitter.com/MuseodoPobo/status/708285295398146049>
- Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo). (2016). Publicación en Twitter. 13 de mayo. *Desde o luns, festa dos museos #DIM16 #CompostelaPaisaxeCultural (...)*. Twitter. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de <https://twitter.com/MuseodoPobo/status/731166111971061763>
- Museo do Pobo Galego (@MuseodoPobo). (2016). Publicación en Twitter. 22 de noviembre. *Que bonita imaxe do socio (...)*. Twitter. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de <https://twitter.com/MuseodoPobo/status/801125607929040896>
- Museo do Pobo Galego. (2015). Publicación en Facebook. 10 de septiembre. *Comeza o curso e o departamento de educación do Museo (...)*. Facebook. Recuperado el 10 de septiembre de 2015, de <https://www.facebook.com/socialmpg/photos/a.129012307133108.15125.129007780466894/1043864232314573/?type=3&theater>
- Museo do Pobo Galego. (2015). Publicación en Facebook. Álbum fotográfico. *#miradasmpeg*. Recuperado el 29 de septiembre de 2015, de <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.1024660500901613.1073741848.129007780466894&type=3>
- Museo Guggenheim Bilbao (@MuseoGuggenheim). (2015). Publicación en Twitter 23 de abril. *¿Cuántas flores calculas que tiene Puppy?* Twitter. Recuperado el 23 de abril de 2015, de <https://twitter.com/MuseoGuggenheim/status/591135747966656512r>
- Museo Guggenheim Bilbao. (2015). Publicación en Facebook. 12 de febrero. (...) *¿la obra Mamá de Louise Bourgeois te provoca miedo, pavor o ternura?* Facebook. Recuperado el 12 de febrero de 2015, de <https://www.facebook.com/guggenheimbilbaomuseo/photos/a.98972475619.109133.57579540619/10153660033275620/?type=3&theater>
- Museo Guggenheim Bilbao. (2015). Publicación en Facebook. 18 de septiembre. *Se podría llamar #Starquitecture?* Facebook. Recuperado el 18 de septiembre de 2015, de <https://www.facebook.com/guggenheimbilbaomuseo/photos/a.98972475619.109133.57579540619/10154343671775620/?type=3&theater>
- Museo Nacional del Prado. (15 de diciembre de 2015). Publicación compartida en Facebook: *El Prado para Todos*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015, de El País. Cultura: http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/11/actualidad/1449849279_160601.html
- Museo Nacional del Prado. (2015). Publicación en Facebook. 26 de noviembre. *Para estar al tanto de los nuevos vídeos del Museo sobre obras (...)*. Facebook. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de

<https://www.facebook.com/museonacionaldelprado/photos/pb.139425773362.-2207520000.1449596030./10153289320813363/?type=3&theater>

Museo Nacional del Prado. (2015). Publicación en Facebook. 4 de junio. *Hoy se celebra el Corpus Christi. Así muestra la procesión del Corpus el artista (...)*. Facebook. Recuperado el 4 de junio de 2015, de

<https://www.facebook.com/museonacionaldelprado/photos/pb.139425773362.-2207520000.1449595787./10153320833963363/?type=3&theater>

Museo Pedagógico de Galicia. (2016). Publicación en Facebook. 13 de mayo.

#DIM2016 #MuseosePaisaxeCultural #DiadosMuseos #museos #DIMCompostela. Facebook. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de <https://www.facebook.com/museopedagogicodegalicia/?fref=ts>

Museo Reina Sofía (@museoreinasofia). (2015). Publicaciones en Twitter. 15-20 enero.

Os mostramos imagen del artista Daniel G. Andújar (...) ; *Daniel G. Andújar "Hay una nueva jerarquía (...)* ; *Daniel G. Andújar está considerado (...)* ; *Daniel G. Andújar "Mi obra recicla (...)*. Twitter. Recuperado el 15-20 de enero de 2015, de <https://twitter.com/museoreinasofia/status/555794869621628929> ; <https://twitter.com/museoreinasofia/status/557499773335646208> ; <https://twitter.com/museoreinasofia/status/557499270199513088> ; et al.

Museo Reina Sofía. (2015). Publicación en Facebook. 24 de septiembre. *A pocos días de que termine la exposición dedicada a Carl André (...)*. Facebook. Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de

<https://www.facebook.com/museoreinasofia/photos/pb.66647307371.-2207520000.1449595491./10153642265877372/?type=3&theater>

Museo Thyssen (@museothyssen). (2015). Publicación en Twitter 5 de febrero de 2015.

El comisario @jalopez_2013 ha apostado por el azul para #Dufy (...). Twitter. Recuperado el 5 de febrero de 2015, de <https://twitter.com/museothyssen/status/563359335200620545>

Museo Thyssen (@museothyssen). (2015). Publicación en Twitter. 8 de mayo.

#AvanceExpos #VogueLikeAPainting #CamillaAkrans. Twitter. Recuperado el 8 de mayo de 2015, de <https://twitter.com/museothyssen/status/596607569268989952>

Museo Thyssen (@museothyssen). (2014). Publicación en Twitter. 14 de marzo. *La*

guía esencial del museo / el museo en esencia: el libro #Thyssen140 por @guillermosolana. Twitter. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <https://twitter.com/museothyssen/status/442977240142188544>

Museo Thyssen (@museothyssen). (2015). Publicaciones en Twitter. 12-22 mayo.

#ArteyAgua (...)

 ; *5300 personas celebraron con nosotros el #DiadelosMuseos (...)*. Twitter. Recuperado el 19-22 de mayo de 2015, de <https://twitter.com/museothyssen/status/600562663144435712> ; <https://twitter.com/museothyssen/status/601678752930799616>

Museo Thyssen-Bornemisza. (2015). Publicación en Facebook. 12 de enero. *¿Estamos todos de vuelta? Nosotros sí!, y queremos empezar este 2015 (...)*. Facebook.

- Recuperado el 12 de enero de 2015, de
<https://www.facebook.com/museothyssen/photos/pb.58168632832.-2207520000.1449487036./10152707618107833/?type=3&theater>
- Museo Thyssen-Bornemisza. (2015). Publicación en Facebook. 2 de septiembre. *De la actividad portuaria de Rotterdam a la tranquilidad de (...)*. Facebook. Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de
<https://www.facebook.com/museothyssen/photos/pb.58168632832.-2207520000.1449596418./10153226132877833/?type=3&theater>
- Museo Thyssen-Bornemisza. (2015). Publicación en Facebook. 21 de junio. *En marzo anunciábamos la llegada de la primavera con el maravilloso (...)*. Facebook. Recuperado el 21 de junio de 2015, de
<https://www.facebook.com/museothyssen/photos/a.165571822832.117655.58168632832/10153054306712833/?type=3&theater>
- Museo Thyssen-Bornemisza. (2015). Publicación en Facebook. 30 de abril. *Pues sí, ya está abierta desde hace unas semanas nuestra terraza (...)*. Facebook. Recuperado el 30 de abril de 2015, de
<https://www.facebook.com/museothyssen/photos/a.165571822832.117655.58168632832/10152938616422833/?type=3&theater>
- Museo Thyssen-Bornemisza. (2015). Publicación en Facebook. 7 de junio. *Sea cual sea tu app favorita del Museo, desde esta semana (...)*. Facebook. Recuperado el 7 de junio de 2015, de
https://www.facebook.com/museothyssen/?target_post=10153024487697833&ref=story_permalink
- Muséu del Pueblu d'Asturies / Museo del Pueblo de Asturias. (2015). Publicaciones en Facebook. 24 de marzo y 1 de septiembre. *LA COLECCIÓN DE GAITAS DEL MUSEO. 9. GAJDA (...)* ; *Desde hoy, 1 de septiembre, y hasta el 25 de octubre (...)*. Facebook. Recuperado el 24 y 1 de marzo y septiembre de 2015, de
<https://www.facebook.com/237098716424229/photos/pb.237098716424229.-2207520000.1449481725./599922413475189/?type=3&theater> ;
<https://www.facebook.com/MuseudelPuebludAsturies/photos/a.237135646420536.59202.237098716424229/705005842966845/?type=3&theater>
- Muséu del Pueblu d'Asturies/Museo del Pueblo de Asturias. (2015). Publicación en Facebook. 22 de octubre. *No dejéis de visitar nuestra exposición (...)*. Facebook. Recuperado el 22 de octubre de 2015, de
<https://www.facebook.com/237098716424229/photos/pb.237098716424229.-2207520000.1449481606./725939957540100/?type=3&theater>
- Muséu del Pueblu d'Asturies / Museo del Pueblo de Asturias. (2016). Publicación en Facebook. 9 de diciembre. *Exposición EL CARTEL DEPORTIVO EN LA COLECCIÓN DEL MUSÉU DEL PUEBLU D'ASTURIES (...)*. Facebook. Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de
<https://www.facebook.com/MuseudelPuebludAsturies/photos/a.237135646420536.59202.237098716424229/944345375699556/?type=3&theater>

- National Gallery (@NationalGallery). (2015). Publicación en Twitter. 23 de junio. *Follow us on Instagram to see (...) #InstaMuseum*. Twitter. Recuperado el 23 de junio de 2015, de <https://twitter.com/NationalGallery/status/613398617156534272>
- President Obama (@POTUS). (2015). Publicación en Twitter. 18 de mayo. *Hello, Twitter. It's Barack. Really! (...)*. Twitter. Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de <https://twitter.com/POTUS/status/600324682190053376>
- The Peggy Guggenheim Collection. (2015). Publicación en Facebook. 3 de febrero. *3 mostre imperdibili, un 2015 all'insegna dell'arte (...)*. Facebook. Recuperado el 3 de febrero de 2015, de <https://www.facebook.com/46640162054/photos/pb.46640162054.-2207520000.1449486930./10152639973957055/?type=3&theater>
- Fundación Granell (@FundGranell). (2015). Publicación en Twitter. 22 de mayo. *Mañana termina la programación del #DIM2015 (...)*. Twitter. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de <https://twitter.com/FundGranell/status/601780562110611456>
- Universidade de Santiago de Compostela. (2015). Publicación en Facebook. 9 de enero. *Estudiantes, docentes e PAS da USC, se o voso son (...)*. Facebook. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <https://www.facebook.com/533083650062131/photos/a.538436869526809.1073741828.533083650062131/790542307649596/?type=3&theater>
- V&A (@V_and_A). (2014 y 2015). Publicaciones en Twitter. 23 de noviembre de 2014, 21 de enero y 4 de febrero de 2015. *#Shoes are evocative (...)* ; *High heels are pleasure (...)* ; *Late weekend #vamShoes (...)*. Recuperado el 4 de febrero de 2015, de *#Shoes are evocative (...)* ; *High heels are pleasure (...)* ; *Late weekend #vamShoes (...)*: https://twitter.com/V_and_A/status/536494462818856960 ; https://twitter.com/V_and_A/status/552864115036024832 ; https://twitter.com/V_and_A/status/585375234515148800
- V&A (@V_and_A). (2015). Publicado en Twitter. 4 de febrero. *Looking for wedding inspiration? Look (...)*. Twitter. Recuperado el 4 de febrero de 2015, de https://twitter.com/V_and_A/status/563018275656065024
- V&A. (2015). Publicación en Facebook. 24 de agosto. *We're sorry to hear about your experience when visiting the V&A with your child (...)*. Facebook. Recuperado el 24 de agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/victoriaandalbertmuseum/videos/10153361001503880/?theater>
- V&A (@V_and_A). (2015). Publicado en Twitter. 4 de febrero. *Looking for wedding inspiration? Look (...)*. Twitter. Recuperado el 4 de febrero de 2015, de https://twitter.com/V_and_A/status/563018275656065024
- Victoria and Albert Museum. (2015). Publicación en Facebook. 17 de mayo. *Romantic Primitivism - throughout his career, Alexander McQueen frequently (...)*. Facebook. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de

<https://www.facebook.com/victoriaandalbertmuseum/photos/pb.13987918879.-2207520000.1449487851./10153133110803880/?type=3&theater>



DIRECTORIO DE ESPACIOS WEB DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES ESTUDIADAS.

- Ajuntament de Barcelona. (s.f.). *Monestir de Pedralbes*. Obtenido de <http://monestirpedralbes.bcn.cat/es>
- Ayuntamiento de Gijón. (s.f.). *Muséu del Pueblu d'Asturies*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de <http://museos.gijon.es/page/5285-museu-del-pueblu-d-asturies>
- Ayuntamiento de Santiago de Compostela. (s.f.). Recuperado el 19 de mayo de 2016, de <http://santiagodecompostela.gal/>
- Casa da Troia. (s.f.). Obtenido de <http://www.lacasadelatroya.gal/>
- Centro Galego de Arte Contemporánea. (s.f.). Obtenido de <http://www.cgac.xunta.gal>
- Cidade da Cultura de Galicia. (s.f.). Obtenido de <http://www.cidadedacultura.gal>
- Ciutat de les Arts i les ciències. (s.f.). Obtenido de <http://www.cac.es>
- Consortio de Santiago de Compostela. (s.f.). Obtenido de <http://www.consortio-santiago.org/>
- El Camino de Saniago. Xunta de Galicia. (s.f.). Obtenido de <http://www.caminodesantiago.gal/>
- Fundación Eugenio Granell. (s.f.). Obtenido de <http://www.fundacion-granell.org/>
- Guggenheim Bilbao. (s.f.). Obtenido de <https://www.guggenheim-bilbao.eus/>
- Junta de Andalucía. (s.f.). *Museo de Almería*. Obtenido de Portal de Museos de Andalucía. Consejería de Cultura: <http://www.museosdeandalucia.es/cultura/museos/MAL/>
- Monasterio de San Pelayo de Antealtares. (s.f.). Obtenido de <http://www.monasteriosanpelayo.org/noticia.php?idnoticia=80>
- Musée du Louvre. (s.f.). Obtenido de <http://www.louvre.fr/>
- Museo da Catedral de Santiago de Compostela. (s.f.). Obtenido de <http://www.catedraldesantiago.es/es/museo>
- Museo das Peregrinacións e de Santiago. (s.f.). Obtenido de <http://museoperegrinacions.xunta.gal/>
- Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. MUSAC. (s.f.). Obtenido de <http://www.musac.es>
- Museo de Historia Natural de la USC. (s.f.). Obtenido de <http://revistas.usc.es/museohn>

Museo de Tierra Santa. (s.f.). *Museo de Tierra Santa*. Recuperado el noviembre de 2016, de Franciscanos ofm Santiago: <http://www.franciscanos-santiago.org/a/museotierrezanta/index.htm>

Museo do Pobo Galego. (s.f.). Obtenido de <http://www.museodopobo.gal>

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. (s.f.). Obtenido de <http://www.museoreinasofia.es/>

Museo Nacional del Prado. (s.f.). Obtenido de <http://www.museodelprado.es>

Museo Pedagógico de Galicia. MUPEGA. (s.f.). Obtenido de <http://www.edu.xunta.es/mupegas/>

Museo San Martín Pinario. (s.f.). Obtenido de <http://www.museosanmartinpinario.com/>

Museo Thyssen-Bornemisza. (s.f.). Obtenido de <http://www.museothyssen.org/>

Museu d'Art Contemporani de Barcelona. MACBA. (s.f.). Obtenido de <http://www.macba.cat/>

Peggy Guggenheim Collection. (s.f.). Obtenido de <http://www.guggenheim-venice.it/inglese/museum/index.html>

Sagrada Família. (s.f.). Obtenido de <http://www.sagradafamilia.org/es/>

The British Museum. (s.f.). Obtenido de <http://www.britishmuseum.org>

Victoria and Albert Museum. (s.f.). Obtenido de <http://www.vam.ac.uk>